

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Б.Б. Коваленко, И.Г. Сергеева

**СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

Санкт-Петербург

2015

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К 56

Коваленко Б.Б., Сергеева И.Г. Стратегия и тактика корпоративного управления: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 173 с.

В соответствии с программой подготовки магистров «Корпоративное управление» изложено содержание важнейших научных положений теории агентских отношений, содержание корпоративной стратегии, диагностики стратегических возможностей, направлений и методов развития корпораций, условий стратегического успеха и управления стратегическими переменами.

Учебное пособие предназначено для подготовки магистров по дисциплине «Стратегия и тактика корпоративного управления» направления 38.04.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

Рецензенты: факультет экономики и таможенного дела Межрегионального института экономики и права при Межпарламентской ассамблее ЕврАзЭС (декан факультета М.С. Туровская); доктор экон. наук, проф. А.И. Попов (Санкт-Петербургский государственный экономический университет)

Рекомендовано к печати Советом факультета экономики и экологического менеджмента, протокол № 5 от 04 декабря 2014 г.



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 – 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Коваленко Б.Б., Сергеева И.Г., 2015

1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1.1. Теория агентских отношений

Корпорация является сложным организационным устройством, которое учреждается акционерами, управляется менеджерами и привлекает внимание многочисленных заинтересованных сторон¹. Перечисленные участники объединены ожиданием относительно будущих корпоративных достижений и стремятся повлиять на достижение корпоративных результатов с максимально возможным успехом.

Важнейшее ожидание касается проблемы: чьи цели и интересы станут приоритетными: акционеров, менеджмента и/или какой-либо иной стороны, заинтересованной в результатах деятельности корпорации. Цели и интересы перечисленных сторон отличаются, поэтому могут быть реализованы только при наличии компромисса. Поиску компромисса служит корпоративное управление, при помощи которого распределена власть между заинтересованными сторонами: акционерами, менеджерами, кредиторами и т.д.

В различных моделях корпоративного управления поиск компромисса при постановке целей и реализации интересов заинтересованных сторон существенно отличается, но при любой из моделей необходимо:

Во-первых, разделить владение и управление организацией. Это означает, что все заинтересованные стороны должны получить доступ к влиянию на результаты корпоративной деятельности: либо через прямое участие во владении, либо управление организацией.

Во-вторых, обеспечить публичный характер корпоративной деятельности не только для акционеров и менеджеров, но также для более широкого круга заинтересованных сторон.

Понять взаимодействие акционеров и менеджмента в поиске компромисса целей и интересов помогает агентская теория и модель взаимоотношений «принципал/агент». В простейшем варианте это акционер (принципал) и менеджер (агент).

В случае небольшого количества акционеров, часть из которых может осуществлять непосредственное руководство компанией и быть избранными в состав совета директоров, другая часть акцио-

¹ Группы и отдельные лица, зависящие от организации в деле достижения собственных целей, но от которых, в свою очередь, зависит и сама организация.

неров принимает участие лишь в обсуждении результатов корпоративной деятельности и выносит коллегиальные решения на собрании акционеров.

В крупных организациях, с большим числом акционеров, ситуация сложнее, поскольку приходится привлекать к управлению профессиональных менеджеров, которые не будут ни акционерами, ни членами совета директоров. Появление наемного менеджмента образует исполнительный уровень управления¹.

В крупных публичных компаниях, которые котируют акции на фондовом рынке счет акционеров ведется не на сотни, а на тысячи человек. Однако большинство акционеров могут непосредственно не инвестировать в конкретную корпорацию. Они могут инвестировать средства в фонды других финансовых институтов, которые в свою очередь будут акционерами интересующей нас корпорации. То есть, конечные собственники не всегда знают, в каких компаниях они являются акционерами, и обладают малой властью для прямого влияния на менеджмент этих компаний².

В теории «принципал/агент» предполагается: для менеджеров должны быть созданы стимулы эффективной работы в интересах всех акционеров. Но, исполнительный менеджмент, определяющий стратегию, может быть слишком далек от большей части акционеров. Поэтому, чтобы гарантировать защиту интересов последних, необходимо контролировать деятельность менеджеров.

Некоторое время, передовые корпоративные практики вселяли уверенность, что разработка и реализация корпоративной стратегии – сфера ответственности высших менеджеров компании, так как именно эти люди отличаются от остальных сотрудников набором необходимых качеств:

- 1) компетенциями, необходимыми для руководства;
- 2) видением перспектив развития корпорации;
- 3) корпоративной лояльностью к акционерам компании.

¹ Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 05.04.2013) «Об акционерных обществах» <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/> / © КонсультантПлюс, 1992–2014.

² Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ (ред. от 29.12.2012) «О рынке ценных бумаг» <http://www.consultant.ru/popular/cenbum/> / © КонсультантПлюс, 1992–2014.

Если согласиться с этой позицией, то можно допустить, что поведение и деятельность менеджеров требуют не каких-то особых мер дисциплинарного воздействия, а незначительного контроля.

Несмотря на оптимизм, в корпоративном управлении, как в мировой, так и российской практиках все чаще стали возникать проблемы с одной стороны, – социальной ответственности, экологии, охраны и оплаты труда, и т.д., а с другой – взаимоотношений акционеров и менеджеров, групп акционеров между собой, акционеров, менеджеров и различных групп лиц, заинтересованных в развитии корпораций. В результате – повышенное внимание к корпорациям со стороны государства и общества. Почему именно корпоративное управление становится предметом столь пристального внимания?

Агентские проблемы и личный интерес – возникают как следствие *отделения собственности акционеров и контроля над деятельностью корпорации*. Этот феномен заложил основу того, что получило известность как теория агентских отношений. Ключевой фактор, который обсуждается в дискуссиях по корпоративному управлению, так или иначе затрагивает агентские проблемы внутри корпорации и необходимость согласования интересов менеджеров с требованиями, предъявляемыми акционерами и заинтересованными сторонами к стратегиям, которым следуют все участники корпоративного управления.

Агентская проблема порождает *конфликты интересов* владельцев (акционеров) корпорации (компании) и ее менеджеров. В результате своей деятельности менеджеры имеют возможность создавать небольшие собственные активы в компании, которой руководят. Акционеры, в свою очередь, концентрируют усилия на инвестиционных процессах и создании активов, внешних по отношению к корпорации, владельцами которой являются. Поэтому процесс максимизации стоимости, по сути, не является приоритетом ни для менеджмента, ни для владельцев компании. Наиболее ярко это проявляется в модели корпоративного управления с собственностью, распыленной среди многочисленных акционеров (американская модель), менее – с собственностью, которая отличается определенным уровнем концентрации и порождает доминирующих акционеров (европейская модель). Это противоречие нивелируется, если доминирующие акционеры и представители высшего менеджмента – одни и те же люди (российская модель).

Конфликты акционеров и менеджеров могут приводить не только к перераспределению доходов (например, в виде бонусов, «золотых parachutes», бытовых условий и премиальных и т.д.), но и к совершенно неверным стратегическим решениям. Как такое может происходить и почему поведение менеджеров не отвечает интересам владельцев фирмы? Для начала заметим, что, как доказывают многие экономисты, интересы менеджеров довольно часто не совпадают с интересами владельцев.

- *Максимизация роста, а не дохода.* Акционеры (владельцы) компании объективно стремятся к максимизации дохода, менеджеры – к максимизации *размеров бизнеса*, совершаемого в корпорации по выбранным направлениям. Зачастую это связано со структурой и объемами вознаграждений, получаемых менеджерами, размер которых, как правило, привязан к размерам бизнеса и самой компании. Кроме того, такая форма вознаграждения служащих, как продвижение по служебной лестнице, помимо повышений заработной платы, ведет к росту потребности в большем количестве рабочих мест в рамках данной организации. Это также мотивирует менеджеров к расширению фирмы. Кроме того, управленцы имеют чисто социальные или статусные выгоды, связанные с руководством большой фирмой: в глазах окружающих их статус возрастает по мере того, как увеличиваются компании, которые они возглавляют. Таким образом, их фактически поощряют к тому, чтобы увеличивать размеры компаний независимо от возможностей получения долгосрочной прибыли, связанной с таким расширением.

- *Диверсификация риска.* Акционеры хотят иметь *портфель таких активов*, которые дают приемлемое соотношение между риском и прибылью. Однако менеджеры реально стремятся к достижению этой цели в пределах тех направлений бизнеса, которыми руководят непосредственно. В результате они распределяют свои усилия между направлениями бизнеса, стремясь уменьшить риск, с которым встречаются подразделения компании, к которым менеджеры испытывают наибольший интерес.

- *Нежелание менеджеров рисковать.* Акционеры могут эффективно диверсифицировать по степени риска принадлежащие им портфели бизнеса. Менеджеры не могут эффективно диверсифицировать свой собственный *риск потери занятости*. Поэтому они стремятся к диверсифицированной экспансии, росту бизнеса и мас-

штабов деятельности компании, используя эти действия как средства сокращения рисков и избавления себя от неприятностей, связанных с потерей работы.

- *Самозащита менеджеров.* Менеджеры склонны к расширению компаний сообразно собственным компетенциям, опыту и навыкам. Но такой подход не гарантирует соответствие менеджерских действий интересам акционеров. Так, развитие компании может быть обеспечено вложениями капитала в те направления бизнеса, ведение которых предполагает наличие специфических знаний и умений, которыми обладают действующие менеджеры. В результате увеличивается их значение для фирмы и сокращается вероятность того, что они могут быть заменены.

- *Обогащение менеджеров.* Из-за разделения собственности и контроля менеджеры могут предпочесть личное незаконное обогащение максимизации прибыли для акционеров. Поскольку менеджеры могут извлечь личную выгоду из роскошного офиса, щедрых компенсаций и/или льгот, получаемых при отставке и составляющих лишь небольшую часть общих издержек, их стимулы по расходованию средств корпорации таким способом часто не совпадают с интересами владельцев.

Факторы, усиливающие агентские проблемы. Проблемы расходования интересов акционеров и менеджеров, нередко обостряются факторами внутреннего и внешнего характера.

- *Антимонопольное законодательство.* Диверсификация бизнеса, равно как его экспансия в форме слияний и поглощений – способы, применение которых обеспечивает рост стоимости и увеличение размеров самих компаний. В таких действиях заинтересованы как акционеры, так и менеджеры. Подобные действия «гармонизируют» интересы и тех и других. Обе стороны в процессе реализации своих интересов, зачастую пренебрегают интересами иных заинтересованных сторон и действующими нормами законодательства. Поэтому такие менеджерские действия находятся под постоянным контролем государства и его регулирующим воздействием.

- *Жизненные циклы и свободный поток денежных средств.* Утверждается, что диверсифицированная экспансия может быть привязана к жизненному циклу компании. Молодые, растущие направления бизнеса часто имеют избыточные возможности повторного вложения прибыли с выгодой для себя. Однако в случае зрелого бизнеса

эти возможности не всегда оказываются достаточными. В таких условиях менеджеры могут поддаваться соблазну использовать денежные потоки, произведенные за счет инновационных усилий, сделанных ранее, для достижения более широких возможностей, что не всегда совпадает с интересами акционеров¹. Конфликт интересов между акционерами и менеджерами в отношении свободного денежного потока приобретает особую остроту при выборе направлений использования свободных денежных потоков. Проблема состоит в том, как мотивировать менеджеров к долгосрочным капитальным вложениям, мотивированным ожиданиями прибыли выше средней, а не к расходам, которые приносит краткосрочный доход, меньший, чем издержки на привлечение капитала².

• *Давление рынка.* Даже едва заметное понижение или повышение курсовой стоимости акций по сравнению с ожидаемыми показателями может стать источником проблем:

1) краткосрочные акценты на рынке могут вынудить менеджеров сосредоточиться на краткосрочных показателях в ущерб долгосрочной стоимости для акционеров;

2) фальсификация положения дел в компании в угоду оправданию ожиданий акционеров и инвесторов.

3) уклонение от мероприятий по реструктуризации компании.

• *Разобщенные акционеры.* Если акционеры не вовлечены в работу корпорации и осуществляют слабый контроль за ее руководством, менеджеры, как правило, начинают хуже работать, а агентские проблемы нарастают. Это результат того, что акционеры и не пытаются порой решать управленческие проблемы, а проявляют склонность к продаже акций.

¹ Свободный денежный поток – поток денежных средств, превышающий потребности финансирования проектов, имеющих положительную чистую дисконтированную стоимость после скидки с учетом соответствующих издержек на привлечение капитала.

² Менеджеры, в распоряжении которых имеются значительные свободные денежные потоки, весьма вероятно, пойдут на сделку (например по слияниям и/или поглощениям) компаний, даже если ожидается незначительная выгода (например, прибыль, значительно меньшая относительно средней отраслевой величины).

1.2. Понятие корпоративного управления

Динамика развития форм и методов хозяйствования, развития систем управления, делает актуальным для России исследование теории и практики корпоративного строительства в мировом и отечественном аспектах, разработку понятийного аппарата, анализ моделей и механизмов корпоративного управления.

Термин «корпоративное управление» возник в середине 70-х гг. XX в. и уже к концу 80-х гг. стал весьма распространенным. На английском языке термин «корпоративное управление» звучит как «corporate governance». Необходимо отметить, что governance и management в переводе с английского языка существенно различаются по смыслу. В русском языке таких различий нет, и термин «управление» каждый трактует так, как подсказывают его опыт и квалификация, и очень часто – как «управление корпорацией».

В связи с этим, есть необходимость внести ясность и разделить содержание понятий «корпоративное управление» и «управление корпорацией».

Мировая практика корпоративного управления закреплена в принципах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). В этом документе под корпоративным управлением понимается «... комплекс отношений между правлением компанией (менеджментом, администрацией), ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами. В этом же документе отмечено, что корпоративное управление определяет механизмы, с помощью которых формируются стратегии и цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью. Надлежащая система корпоративного управления должна создавать стимулы для того, чтобы совет директоров и правление стремились к реализации стратегий и достижению целей, отвечающих интересам компании и акционеров, а также обеспечивать эффективный мониторинг их деятельности, тем самым подталкивая компании к более эффективному использованию ресурсов».

В отечественной экономической литературе корпоративное управление рассматривается как совокупность частных и общественных институтов, включая законы, положения и принятую практику деловых отношений, которые регулируют отношения между корпоративными менеджерами, предпринимателями, инвесторами и акци-

онерами, а также заинтересованными лицами. Корпоративное управление рассматривается нами как явление, обладающее определенными признаками:

- система принципов, соблюдение которых обеспечивает управление и контроль над корпорацией;
- отношения менеджмента с советом директоров, акционерами и иными заинтересованными лицами;
- свод правил, касающихся распределения власти внутри корпорации;
- организационно-правовая модель защиты интересов акционеров и инвесторов;
- система отчетности органов исполнительной власти и управления корпорации перед акционерами;
- механизм установления баланса целей и интересов заинтересованных сторон.

Таким образом, понятие «корпоративное управление» рассматривается как взаимодействие участников корпоративных отношений, совокупность формальных и неформальных норм и правил, регулирующих поведение участников корпоративных отношений.

Термин «Управление корпорацией» раскрывает содержание деятельности профессиональных менеджеров в ходе проведения деловых операций. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Термин «Корпоративное управление» означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и управления корпорацией, на наш взгляд, может иметь место только при разработке стратегии развития компании и организации контроля над ее реализацией. Причем, исполнение этих функций может быть распределено следующим образом: формирование стратегий – функция корпоративного менеджмента, следовательно, является элементом управления корпорацией; контроль над реализацией стратегии – функция совета директоров, следовательно, – элемент корпоративного управления.

Взаимодействие участников корпоративного управления в процессе управления корпорацией и осуществление контроля над ее деятельностью организуется на трёх уровнях, что наглядно представлено в табл. 1.

Уровни взаимодействия участников корпоративного управления

УРОВНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	НОРМАТИВНЫЙ
	Создаются формальные и неформальные нормы, регулирующие взаимодействия участников корпоративного управления. Например, взаимодействие акционеров, менеджеров и государства регулируется нормами, нашедшими отражение в федеральном законодательстве, отраслевых нормах, нормах, заложенных в кодексе корпоративного поведения и т.д.
	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ
	Формируется совокупность организаций, осуществляющих практическую деятельность по контролю над корпорацией, процессами реструктуризации и реорганизации компаний, защиты прав акционеров и т.д.
	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
	Определяется состав инструментов, необходимых для осуществления корпоративной деятельности в доступных формах, при помощи определённых методов и средств, что находит максимальное отражение в моделях корпоративного управления

Характер взаимодействия участников корпоративного управления по всем трем уровням определяется типом модели корпоративного управления, формированию которой способствует ряд предпосылок, имеющих национальный характер для стран, являющихся пионерами в этой области. Наиболее существенные среди них являются: национальные особенности экономики и корпоративного сектора; системы собственности и контроля, проявляющиеся в корпоративной практике как наличие доминирующих собственников и уровня концентрации контроля; интересы, преобладающие в деятельности корпораций; основные источники финансирования инвестиций; преобладающий тип корпораций, корпоративных конфликтов и способов их разрешения.

1.3. Модели корпоративного управления

Понятие «модель корпоративного управления» основано на научных представлениях о согласовании всей гаммы интересов акционеров, менеджеров и других заинтересованных сторон.

Модель корпоративного управления определяется:

- чертами национальной экономики;
- установленным в обществе порядком взаимоотношений между менеджментом, акционерами, заинтересованными сторонами;
- порядком распределения компетенций между менеджерами, акционерами, заинтересованными лицами.

Принятый порядок условно называется корпоративным построением и призван способствовать нивелированию противоречий, присущих корпоративной структуре, и смягчению конфликта интересов сторон: акционеров, стремящихся получить наибольшую отдачу от вложенного капитала, менеджеров, добивающихся автономии и самостоятельности в управлении активами корпорации, и заинтересованными сторонами.

Экономическая наука предлагает системы корпоративного построения двух типов.

- «Аутсайдерская» система ориентирована на рынок и типична для США и Великобритании. Определяющую роль в этой системе играют фондовые рынки, на которых осуществляется деятельность корпорации и менеджмента. Удовлетворение интересов акционеров является доминирующей целью в системе корпоративного построения, ориентированной на рынок.

- «Инсайдерская» система основана на взаимоотношениях и типична для континентальной Европы (Германии, Франции и др.) и Японии. Эта система ориентирована на удовлетворение интересов всех участников корпорации и преследует цель максимизации имеющихся в их распоряжении ресурсов. Такой порядок уже не ставит во главу угла лишь интересы акционеров, а нацелен на участие трудового коллектива в прибыли компании и способствует поддержанию высокого уровня занятости.

В каждой стране корпоративное управление имеет свои характеристики и составляющие элементы, которые отличают его от корпоративного управления других стран. Исследователи выделяют три основных модели управления акционерными обществами на развитых рынках капитала. Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель.

Основные признаки или элементы каждой модели:

- ключевые участники корпорации;
- структура владения акциями в конкретной модели;

- состав совета директоров;
- законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

При этом необходимо понимать, что нельзя просто взять одну из моделей и применять ее в другой стране. Процесс формирования определенной модели управления динамичен: структура корпоративного управления всегда отвечает условиям и особенностям конкретной страны.

Англо-американская модель отличается наличием большого числа акционеров, глубоко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, а также между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Англо-американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах.

Акционирование – это обычный способ накопления капитала корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа – третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании.

Акционерный капитал *американских корпораций* представлен огромным числом участников. Поэтому ни одна из групп акционеров не может претендовать на особые преимущества. Значительная распыленность акционерного капитала, проявляющаяся в большом количестве инвесторов, владеющих относительно малыми долями в акционерном капитале, является преградой для осуществления вла-

дельцами контроля над деятельностью компаний. С другой стороны, мелкий инвестор имеет возможность продать свои акции (что не так легко сделать держателю крупного пакета акций) и этим выразить свое несогласие с руководством корпорации.

Право акционеров принимать участие в текущих делах корпорации сведено к избранию директоров корпорации, которые затем управляют компанией от имени владельцев.

Совет директоров американских корпораций выполняет следующие функции:

- надзор за процедурами избрания и переизбрания членов совета директоров и менеджмента;
- оценка финансовой деятельности;
- проверка выполнения корпорацией ее обязательств;
- обеспечение соответствия деятельности корпорации закону.

Сходными являются функции совета директоров в *Великобритании*:

- оценка стратегии корпорации;
- управление главными ресурсами (включая ключевые назначения);
- оценка деятельности служащих;
- установление норм поведения корпорации.

Совет директоров состоит из исполнительных и независимых директоров (при обычном составе в 12 человек независимых директоров – 9). Задача независимых директоров – осуществлять оценку деятельности менеджеров, одновременно неся номинальную ответственность за дела корпорации.

Ключевые участники англо-американской модели. Участниками англо-американской модели являются управляющие, директора, акционеры (в основном, институциональные инвесторы), правительственные структуры, биржи, саморегулирующие организации, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям и/или акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности.

Три основных участника – это менеджеры, директора и акционеры. Механизм их взаимодействия между собой представляет так называемый «треугольник корпоративного управления».

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее

крупных корпорациях. Это юридическое разделение очень важно с деловой и социальной точек зрения, т. к. инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля и называется «агентскими услугами».

Интересы акционеров и менеджеров не всегда совпадают. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которые применяют англо-американскую модель управления, решает это противоречие разными способами. Самый важный из них – это избрание акционерами совета директоров, который становится их доверенным лицом и начинает выполнять фидуциарные обязательства, т. е. действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля над управлением.

Структура владения акциями в англо-американской модели. За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа институциональных акционеров по сравнению с индивидуальными инвесторами. В 2005 г. в Великобритании институциональные инвесторы владели приблизительно 65% акций британских корпораций, а в США институциональным инвесторам принадлежало 60% акций американских корпораций.

Увеличение числа институциональных инвесторов привело к усилению их влияния. В свою очередь, это повлекло за собой законодательные изменения, способствующие их активизации как участников корпоративных отношений.

Состав совета директоров в англо-американской модели. В совет директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как «внутренние» члены («инсайдеры»), так и «аутсайдеры». «*Инсайдер*» («внутренний член») – лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией. «*Аутсайдер*» – это лицо, напрямую не связанное с корпорацией или с ее управлением.

Традиционно, председателем совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности, к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновре-

менно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из «инсайдеров»); к ситуации, когда Правление и/или совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров («укоренение»); также нередко грубое нарушение интересов акционеров.

В Великобритании же, напротив, большинство корпораций имело неисполнительного директора. Однако многие советы директоров британских корпораций возглавлялись «внутренними» директорами: в 1992 г. 42% всех директоров были независимыми директорами, а 9% крупнейших британских корпораций вообще не имели независимого директора.

В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в совет директоров все большего числа независимых директоров. Начиная с середины 80-х гг. в Великобритании и США интерес к корпоративному управлению стал возрастать. Этому способствовал ряд факторов: увеличение институциональных инвестиций в обеих странах, усиление государственного контроля в США с предоставлением права голоса на ежегодных общих собраниях акционеров некоторым институциональным инвесторам; а также деятельность по поглощению корпораций во второй половине 80-х гг.; чрезмерно высокие оклады исполнительных директоров во многих американских корпорациях и растущее чувство утраты конкурентоспособности по отношению к немецким и японским корпорациям.

В результате индивидуальные и институциональные инвесторы начали информировать друг друга о существующих тенденциях, проводить различные исследования и организовано выступать в защиту своих интересов как акционеров. Собранные ими данные были весьма интересны. Например, исследования, проведенные различными организациями, показали, что во многих случаях прослеживается связь между отсутствием «бдительности» со стороны совета директоров и неэффективной деятельностью корпорации.

Помимо этого, аналитиками по корпоративному управлению было замечено, что независимые директора часто не обладают полным объемом информации, в отличие от «внутренних» директоров, и поэтому их способность осуществлять эффективный контроль ограничена.

Существует ряд факторов, которые способствовали увеличению числа независимых директоров в совете директоров корпораций Великобритании и США. Среди них: изменение структуры владельцев, т. е. рост числа и влияния институциональных инвесторов и их участие в голосовании на ежегодных общих собраниях акционеров, а также рекомендации таких независимых саморегулирующихся организаций, как Комитет по финансовым вопросам корпоративного управления в Великобритании и различных акционерных организаций в США.

Состав совета директоров и представительство в совете остаются важными вопросами, которые беспокоят акционеров в Великобритании и США. Возможно, это происходит потому, что другие вопросы корпоративного управления такие, как раскрытие информации и механизмы взаимодействия между корпорациями и акционерами, в основном решены.

Советы директоров в Великобритании и США меньше по численности, чем в Японии или Германии. Обследование 100 крупнейших американских корпораций, проведенное в 2011 г. корпорацией «Спенсер Стюарт», показало, что размер советов директоров уменьшается и составляет в среднем 10,7 (при этом минимальное число директоров в совете директоров составило 5, а максимальное – 32 человека).

Законодательная база в англо-американской модели. В Великобритании и США взаимоотношения между управляющими, директорами и акционерами определяются сводом законов и правил.

В США Комиссия по ценным бумагам и биржам регулирует деятельность рынка ценных бумаг, устанавливает требования к раскрытию информации, а также регулирует отношения «корпорация ↔ акционеры» и «акционеры ↔ акционеры».

Законы, регулирующие деятельность пенсионных фондов, также оказывают влияние на корпоративное управление. В 1988 г. Министерство труда США, ответственное за деятельность частных пенсионных фондов, постановило, что эти фонды имеют фидуциарные обязательства, т. е. выступают «поверенными» своих акционеров в делах корпорации. Это постановление оказало сильное влияние на деятельность частных пенсионных фондов и других институциональных инвесторов: они стали интересоваться всеми вопросами корпора-

тивного управления, правами акционеров и голосованием на ежегодных общих собраниях акционеров.

Следует заметить, что в США корпорации регистрируются и учреждаются в определенном штате, и законы этого штата составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации.

По сравнению с другими рынками капитала, в США существуют самые жесткие правила по раскрытию информации и действует четкая система взаимоотношений между акционерами. Как уже говорилось выше, это имеет прямое отношение к размеру и значению рынка ценных бумаг в экономике США и на международной арене.

В Великобритании законодательные рамки корпоративного управления устанавливаются Парламентом и могут регулироваться правилами таких независимых организаций, как, например, Коллегия по ценным бумагам и инвестициям, отвечающая за осуществление контроля на рынке ценных бумаг. Следует обратить внимание на то, что эта Коллегия не является такой же государственной структурой, как Комиссия по ценным бумагам и биржам США. Несмотря на то, что законодательная база для раскрытия информации и регулирования отношений между акционерами в Великобритании хорошо разработана, некоторые наблюдатели считают, что английской системе не хватает саморегулирования и необходима государственная служба, аналогичная американской Комиссии.

Важную роль в англо-американской модели играют фондовые биржи, которые определяют требования по листингу, уровень раскрытия информации и другие правила.

Требования к раскрытию информации в англо-американской модели. Как уже отмечалось, в Соединенных Штатах разработаны, пожалуй, самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не до такой степени, как в США, где корпорации должны публиковать самую различную информацию. В годовой отчет или в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров должны быть включены следующие сведения (официальное название документа – «Извещение для акционеров для получения доверенности на голосование»): финансовая информация (в США эти данные публикуются ежеквар-

тально); данные о структуре капитала; справку о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями в корпорации); размеры зарплаты (вознаграждения), выплачиваемой исполнительным директорам (высшее руководство), а также сведения о выплате вознаграждения каждому из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена должны быть указаны); данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала; сведения о возможном слиянии или реорганизации; предполагаемых поправках к Уставу, а также имена лиц или корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

В Великобритании и других странах, использующих англо-американскую модель, требования к раскрытию информации аналогичны. Однако отчетность предоставляется каждые полгода, и, как правило, объем предоставляемых данных меньше по всем категориям, включая финансовую информацию и сведения по назначаемым директорам.

В англо-американской модели к действиям корпорации, требующим одобрения акционеров, относятся избрание директоров и назначение аудиторов. Существуют также другие, внеочередные вопросы, требующие одобрения акционеров. Среди них: учреждение или поправки к планам выпуска акционерных опционов (что непосредственно влияет на выплаты управляющим и директорам); слияния и поглощения; реорганизация, поправки к Уставу корпорации.

Существует одно важное различие между Великобританией и США: в США акционеры не имеют право голосовать по размеру дивидендов, предлагаемому советом директоров, а в Великобритании, наоборот, этот вопрос выносится на голосование.

В англо-американской модели акционеры имеют право внести предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения, называемые предложениями акционеров, должны касаться непосредственно деятельности корпорации. Акционеры, владеющие более 10 % капитала корпорации, имеют также право созывать внеочередное (чрезвычайное) собрание акционеров.

В США Комиссия по ценным бумагам и биржам выпустила множество различных правил по форме и содержанию предложений акционеров, о сроках и публикации этих предложений. Комиссия также регулирует взаимодействие между акционерами.

Взаимоотношения между участниками в англо-американской модели. Как уже отмечалось выше, в англо-американской модели четко определены вопросы отношений акционеров между собой и взаимоотношений акционеров с корпорацией. Важную роль в управлении акционерным обществом (корпорацией) играют независимые и саморегулирующие организации.

Акционеры могут осуществлять свое право голоса, не присутствуя на ежегодном общем собрании. Все зарегистрированные акционеры получают по почте следующие документы: повестку дня собрания со всей необходимой информацией, все предложения, годовой отчет корпорации и бюллетень для голосования.

Акционеры имеют возможность голосовать «по доверенности», т. е. они заполняют бюллетень и высылают его корпорации по почте. Посылая по почте бюллетень, акционер уполномочивает Председателя совета директоров действовать от его имени, т. е. выступать его доверенным лицом и распределять его голоса так, как указано в бюллетене.

В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них инвестиционные фонды (например, индексные фонды и фонды, ориентирующиеся на конкретную отрасль промышленности); фонды рискованного капитала, или фонды, инвестирующие в новые корпорации; агентства, оценивающие кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг; аудиторы и фонды, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные корпорации.

В японской и немецкой моделях многие из этих функций, как правило, выполняет один банк. То есть в этих моделях существует сильная взаимосвязь между корпорацией и ее основным банком.

Японская модель характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров; банковская система отличается прочными связями «банк – корпорация»; законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают «кейрецу» (т. е. группы корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом); советы директоров таких групп состоят преимущественно из «внутренних» членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некото-

рых корпорациях они вообще не присутствуют), что связано с существующими сложностями голосования.

Японская модель корпоративного управления соответствует системе организации производства. Это тот тип организации, который характеризует формирование индустриальных групп, известных под названием «кейрецу». Он предполагает наличие значительных банковских инвестиций в промышленность с высокой степенью перекрестного владения. Компания, входящая в состав «кейрецу», наибольшую выгоду получает не от дивидендов, а от деловых отношений с прочими компаниями концерна. Система управления представляет собой комбинацию надзора и контроля деятельности менеджеров.

Успехи японских компаний обусловлены целым комплексом черт, и одной из важнейших является их практика организации и управления производством. Крупные японские корпорации занимаются разработками стратегического плана своего развития, под которым они понимают «набор основополагающих решений, имеющих целью достижение соответствия среде развития и эффективное приспособление к ее изменению, умелое использование возникающих новых шансов на основе накопления и развития ресурсов управления».

В японской практике существует два подхода к выработке стратегического плана.

При первом контуры будущего определяются с учетом перспектив развития ресурсной базы (техники, финансов, кадров и т. д.). При втором отталкиваются от целей развития, а затем планируют необходимые для их достижения ресурсы.

Различаются два типа японских корпораций: «кигё сюдан» и «кигё гуруппу» (или «кейрэцу»). Первый представлен шестью промышленно-финансовыми группами: «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо», «Фуё» (Ясуда), «Дайити Кангё», «Санва», сформировавшимися вокруг одноименных банков. Производственные связи между членами группы скрепляются системой перекрестного владения акциями, перекрестным директоратом и практикой еженедельных встреч их президентов.

Ко второму типу относятся группы предприятий, функционирующие как целостная органичная предпринимательская единица. Между головной (материнской) компанией и сгруппированными предприятиями существуют различные виды связей, главными из ко-

торых являются производственные, «нанизанные» на производственный профиль материнской фирмы. Исходя из особенностей обслуживания производственных нужд головной фирмы, можно выделить различные виды сгруппированных предприятий.

При безусловной важности акционерного финансирования в большинстве японских корпораций основными владельцами акций являются инсайдеры. Поэтому они играют важную роль в отдельных корпорациях и во всей системе. Интересы же внешних инвесторов практически не учитываются. Процент иностранных инвесторов в японских корпорациях минимален, хотя даже небольшое число акционеров из других стран могло бы сделать японскую систему более удобной для внешних акционеров.

Ключевые участники в японской модели. Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети, или кейрецу.

Основной банк и кейрецу – это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели. Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги. Основной банк, как правило, является главным держателем акций корпорации.

В США, например, антимонопольное законодательство препятствует одному банку играть такое количество различных ролей. Вышеуказанные функции, в основном, выполняются различными структурами:

- коммерческими банками – кредиты, ссуды;
- инвестиционными банками – выпуск акций;
- специализированными консалтинговыми корпорациями – голосование по доверенности и другие услуги.

Итак, как уже было сказано, многие японские корпорации имеют крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами и неформальными деловыми контактами. Они называются «кейрецу».

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обще-

ствами. С 30-х гг. XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в совете корпорации, в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении.

Ключевыми участниками японской модели являются: главный банк (основной внутренний акционер), связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация, или кейрецу (еще один основной внутренний акционер), правление и правительство. Следует обратить внимание на то, что взаимодействие между участниками направлено на установление деловых контактов, а не на установление баланса сил, как в англо-американской модели.

В отличие от англо-американской модели, независимые акционеры практически не в состоянии повлиять на дела корпорации. В результате этого действительно независимых акционеров, т. е. директоров, представляющих независимых (внешних) инвесторов, мало. Схема японской модели выглядит как разомкнутый шестиугольник.

Основание, состоящее из четырех соединенных прямых, представляет собой взаимосвязь интересов четырех ключевых участников: правительства, управляющих, банка и «кейрецу». Линии в верхней части рисунка представляют отсутствие взаимного интереса у независимых или внешних участников, поскольку они играют незначительную роль.

Структура владения акциями в японской модели. В Японии рынок акций целиком находится в руках финансовых организаций и корпораций. Также как в Великобритании и США, в послевоенный период в Японии заметно увеличилось число институциональных акционеров. В 1990 г. финансовые организации (страховые компании и банки) владели примерно 43% японского фондового рынка, а корпорации (за исключением финансовых организаций) – 25%. Иностранные инвесторы – примерно 3%.

В японской модели, как и в немецкой, банки являются ключевыми акционерами и развивают прочные связи с корпорациями в силу того, что они оказывают множество различных услуг и их интересы перекрещиваются с интересами корпорации. В этом состоит основное отличие этих моделей от англо-американской, где такие отношения запрещены антитрестовским законодательством. Американ-

ские и английские корпорации получают финансовые и другие услуги из разных источников, включая хорошо разработанные рынки ценных бумаг.

Состав совета директоров в японской модели. Совет директоров японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников, т. е. исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации и Правления. Если объем прибыли корпорации уменьшается в течение продолжительного периода, основной банк и члены кейрецу могут снять директоров и назначить своих кандидатов. Другое привычное для Японии явление – это назначение отставных чиновников различных министерств и ведомств в состав совета директоров корпорации. Например, Министерство финансов может назначить своего отставного чиновника в совет директоров банка.

В японской модели состав совета директоров зависит от финансового состояния корпорации. Схема японской модели дает наглядное объяснение ее структуры.

Следует обратить внимание на существование взаимосвязи между структурой владельцев и составом совета директоров японских корпораций. В отличие от англо-американской модели, представители «аутсайдеров» редко встречаются в составе совета директоров японских корпораций.

Советы директоров японских корпораций, как правило, больше, чем в США, Великобритании или Германии. Средний японский совет состоит из 50 членов.

Законодательная база японской модели. Правительственные министерства традиционно имеют огромное влияние на ход развития промышленной политики Японии. Эти министерства осуществляют также контроль за деятельностью корпораций. Однако в последние годы наблюдается появление ряда факторов, замедляющих проведение такой экономической политики.

Во-первых, в связи с растущей ролью японских корпораций внутри страны и за рубежом, в формировании политики стал участвовать целый ряд министерств во главе с Министерством финансов и Министерством международной торговли и промышленности.

Во-вторых, увеличивающаяся интернационализация японских корпораций сделала их менее зависимыми от внутреннего рынка и, следовательно, менее зависимыми от промышленной политики.

В-третьих, рост японского рынка капитала ведет к частичной либерализации и открытости корпораций, хотя и в незначительной по мировым стандартам степени. Несмотря на то, что эти и другие факторы несколько разрушили единство промышленной политики Японии, она по-прежнему является важным фактором японского законодательства, особенно в сравнении с англо-американской моделью.

С другой стороны, существует (хотя и не столь эффективное) независимое регулирование японского рынка государственными агентствами. После второй мировой войны законодательная база Японии была практически скопирована с американской модели. Несмотря на множество различных поправок и изменений, японское законодательство о фондовом рынке остается очень похожим на американское. В 1971 г. после первой волны иностранных инвестиций были приняты новые законы, предписывающие более полное раскрытие информации. Главные регулирующие органы: Бюро ценных бумаг Министерства финансов и Комитет по надзору за фондовыми биржами, учрежденный при Бюро в 1992 г. Это бюро ответственно за соблюдение корпорациями существующего законодательства и расследование нарушений. Несмотря на полномочия этих структур, им еще предстоит завоевать фактически независимое влияние на рынок.

Требования к раскрытию информации в японской модели. Требования к раскрытию информации в Японии достаточно строгие, но не такие, как в США. Корпорации должны сообщать о себе: финансовую информацию (каждое полугодие), данные о структуре капитала, сведения о каждом кандидате в совет директоров (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации), данные о вознаграждениях, в основном, наибольшие суммы, выплачиваемые исполнительным работникам и членам совета директоров, сведения о предлагаемых слияниях и реорганизации, предлагаемые поправки к Уставу, имена лиц и/или названия корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

Процедура раскрытия информации в Японии имеет ряд существенных отличий от американской, которая считается самой жесткой в мире. В Японии финансовая информация предоставляется каждые полгода, а в США – каждый квартал; в Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США – по каждому лицу. Это же касается и списка крупных владельцев: в Японии – это десять крупнейших акционеров, в то время, как в США – все

акционеры, владеющие пакетами более 5%. Кроме того, существуют заметные различия между японскими и американскими бухгалтерскими стандартами (GAAP).

Действия корпораций, требующие одобрения акционеров, в японской модели. В обычный круг вопросов, требующих одобрения акционеров, в японских корпорациях входят следующие: выплата дивидендов и распределение средств, выборы совета директоров и назначение аудиторов.

Кроме того, без согласия акционеров нельзя решать вопросы, касающиеся капитала корпорации; принимать поправки к уставу (например, изменение численности и/или состава совета директоров или изменение утвержденного вида деятельности); выплачивать выходные пособия директорам и аудиторам; повышать верхний предел вознаграждения директорам и аудиторам.

Внеочередные действия корпорации, требующие одобрения акционеров, – это слияния, поглощения и реорганизация.

Предложения акционеров являются сравнительно новым явлением в Японии. До 1981 г. закон не разрешал акционерам выносить свои предложения на рассмотрение ежегодного общего собрания. В 1981 г. была принята поправка к Коммерческому кодексу, устанавливающая, что акционер, владеющий по крайней мере 10% акций корпорации, может выступать с предложениями на ежегодном или внеочередном общем собрании.

Взаимодействия между участниками в японской модели. Механизм взаимодействия между ключевыми участниками способствует укреплению отношений между ними. Это основная отличительная черта японской модели. Японские корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно аффилированных акционерах. И наоборот, неаффилированных акционеров стараются исключить из этого процесса. Годовые отчеты и материалы, связанные с проведением общего собрания, доступны всем акционерам. Акционеры могут присутствовать на собрании лично или голосовать по доверенности или по почте. Теоретически, система достаточно проста, однако на практике иностранным инвесторам голосовать очень сложно.

Ежегодное собрание – это чисто формальное мероприятие, и корпорации не приветствуют какие-либо возражения акционеров. Более того, активность акционеров ослабляется, хотя и неформально, еще и тем, что большинство корпораций проводят свои собрания

в одно и то же время, тем самым препятствуя присутствию или голосованию институциональных инвесторов в разных корпорациях.

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует. Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме этого недавно некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

В Германии в отличие от США, большая часть акционерного капитала какой-либо корпорации находится во владении других корпораций, т. е. существует система перекрестного владения акциями. Она охватывает более половины совокупного акционерного капитала. В руках индивидуальных инвесторов находится менее 20% акций. В большей части это сертификаты на предъявителя, которые передаются банкам. Таким образом, акционерный капитал Германии является в высшей степени концентрированным (в США он распылен). Поэтому немецкий акционерный капитал в большей степени заинтересован в контроле над деятельностью корпораций. В отличие от американской системы, немецкая в меньшей степени пользуется услугами фондового рынка.

В Германии право представительства в совете директоров чаще всего предоставляется банкам и инвестиционным компаниям. Концентрация акционерного капитала (и права голоса) ведет к сравнительно прямому представительству акционеров. В основе деятельности совета директоров лежит принцип: «Многоуровневая корпорация – общий интерес».

Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций и, подобно японской модели, представители банков выбираются в советы директоров. Однако, в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Три крупнейших универсальных немецких банка, т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг, играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

Существуют три основных особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них – это состав совета директоров и права акционеров.

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный совет, состоящий из Правления (исполнительного совета – чиновники корпорации, т. е. внутренние члены) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров).

Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может быть одновременно членом Правления и наблюдательного совета. Главная задача наблюдательного совета – обеспечить управление компанией компетентными менеджерами. Наблюдательный совет отвечает за утверждение балансового отчета, ежегодного отчета, определение уровня дивидендов.

Во-вторых, численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Большинство немецких корпораций предпочитает банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика по сравнению с мощью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Поэтому неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинута в сторону контактов между ключевыми участниками, а именно – банками и корпорациями.

Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны, она позволяет им вносить предложения, с другой, позволяет корпорациям налагать ограничения на права голоса.

Глобализация рынков капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-

Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы бухгалтерского учета.

Ключевые участники немецкой модели. Немецкие банки и в меньшей степени немецкие корпорации являются ключевыми участниками в немецкой модели управления. Как и в японской модели, описанной ранее, банк играет несколько ролей: он выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров. В 1990 г. три крупнейших немецких банка («Deutsche Bank», «Dresdener Bank» и «Commerzbank») входили в наблюдательные советы 85 из 100 крупнейших немецких корпораций.

В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций. Подобный тип похож на японскую модель, но в корне отличается от англо-американской, где ни банки, ни корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами.

Включение представителей рабочих (служащих) в состав наблюдательного совета является дополнительным отличием немецкой модели от японской и англо-американской.

Структура владения акциями в немецкой модели. Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В 2002 г. доля индивидуальных инвесторов – физических лиц в Германии составила 17% акций, тогда как корпоративным инвесторам принадлежит 64% акций немецких компаний, в том числе 22% – финансовым институтам, включая банки, страховые компании и пенсионные фонды, а 42% – нефинансовым корпорациям. Иностранные инвесторы владели 14% акций немецких компаний, при этом в настоящее время их влияние на немецкую систему управления акционерными обществами возрастает.

Состав Правления («Vorstand») и наблюдательного совета («Aufsichtsrat») в немецкой модели. Двухпалатное правление – уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и Правлением. Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Наблюдательный совет обычно

проводит совещания раз в месяц. В Уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

Правление состоит исключительно из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет входят только представители рабочих (служащих) и представители акционеров.

Состав и численность наблюдательного совета определяются Законами о промышленной демократии и о равноправии служащих; эти законы определяют также количество представителей, выбранных рабочими (служащими) и количество представителей, выбранных акционерами.

Численность наблюдательного совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500) акционеры избирают весь наблюдательный совет.

В средних корпорациях (размер корпорации зависит от размера фондов и количества сотрудников) сотрудники избирают одну треть наблюдательного совета, состоящего из 9 чел. В больших корпорациях сотрудники избирают половину наблюдательного совета, состоящего из 20 чел.

Следует обратить внимание на то, что существуют два основных отличия немецкой модели от японской и англо-американской:

1. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению.

2. В наблюдательный совет входят представители рабочих (служащих) корпорации.

Тот факт, что в наблюдательный совет не входят «инсайдеры» совсем не означает, что в него входят только «аутсайдеры». Членами наблюдательного совета, избираемого акционерами, обычно являются представители банков и корпораций, т. е. крупных акционеров. Было бы правильнее назвать их «аффилированными аутсайдерами».

Законодательная база немецкой модели. В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы включают в себя законы об акционерных обществах, законы о фондовых биржах, коммерческие законы, а также перечисленные выше законы о составе наблюдательных советов. Однако регулирование деятельности бирж явля-

ется прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило недостающий элемент немецкого законодательства.

Требования к раскрытию информации в немецкой модели. В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации, но менее жесткие, чем в США. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях разнообразную информацию, включая финансовую (каждое полугодие), данные о структуре капитала, ограниченную информацию о каждом кандидате в наблюдательный совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности), совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и наблюдательного совета, данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации; информацию о возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые поправки к Уставу; а также имена лиц или названия корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

Правила раскрытия информации в Германии отличаются от принятых в США. Например, финансовая информация сообщается раз в полгода, а не ежеквартально, как в США, предоставляются совокупные данные о вознаграждении директорам и менеджерам, в отличие от индивидуальных сведений в США, не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации. Кроме того, существуют заметные различия между немецкими и американскими стандартами бухгалтерской отчетности.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности состоит в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, что позволяет корпорациям занижать свою стоимость. До 1995 г. немецкие корпорации должны были оглашать имена лиц, владеющих более 25% акций корпорации. В 1995 г. этот предел был снижен до 5%, что совпадает с американскими стандартами.

Действия корпорации, требующие одобрения акционеров, в немецкой модели: распределение чистого дохода (выплата дивидендов, использование средств), ратификация решений Правления и наблюдательного совета за прошедший финансовый год, выборы наблюдательного совета, назначение аудиторов.

Утверждение решений исполнительного совета (Правления) и наблюдательного совета по существу означает «печать одобрения»

или «вотум доверия». Если акционеры хотят предпринять какие-либо юридические акции против отдельных членов или против Совета в целом, они откажутся от ратификации решений совета за прошедший год.

В отличие от англо-американской и японской моделей, акционеры не имеют права изменять численность или состав наблюдательного совета. Размер и состав Совета устанавливаются законом.

Требуют одобрения акционеров также: решение об осуществлении затрат (что автоматически признает преимущественные права, если только не отклоняется акционерами), сотрудничество с филиалами, поправки и изменения к Уставу (например, изменение утвержденного вида деятельности), повышение верхнего предела вознаграждения членам наблюдательного совета. Внеочередные действия, требующие одобрения акционеров, – это слияние, покупка контрольного пакета акций и реорганизация.

В Германии предложения акционеров – это обычное дело. После оглашения повестки дня ежегодного общего собрания акционеры могут подать в письменной форме предложения двух типов: контрпредложение, т. е. противоречащее предложению Правления и/или наблюдательного совета, включенному в повестку дня. Оно может касаться увеличения или уменьшения размера дивидендов или, например, представлять альтернативную кандидатуру в наблюдательный совет. Предложение акционеров может содержать дополнение к повестке дня. Примеры предложений акционеров: альтернативные кандидатуры в наблюдательный совет, проведение специального расследования или проверки, требование отменить ограничения на право голосования, рекомендации по изменению структуры капитала.

Если эти предложения удовлетворяют всем установленным требованиям, корпорация должна объявить о них и известить акционеров до начала собрания.

Взаимодействие между участниками в немецкой модели. Существующая в Германии законодательная база учитывает интересы служащих, корпораций, банков и акционеров. О многогранной роли банков уже говорилось ранее. В целом система ориентирована на ключевых участников. Но, несмотря на это, немало внимания уделяется и мелким акционерам, например, допускаются вышеупомянутые предложения акционеров.

Однако существуют определенные препятствия на пути участия акционеров в управлении, а именно – в части полномочий банков как депозитариев и голосующих членов.

Большинство немецких акций – это акции на предъявителя (они не регистрируются). Корпорации, выпускающие такие акции, должны объявлять о ежегодных общих собраниях в государственных изданиях и направлять свои годовые отчеты и повестку дня в банк-депозитарий, который в свою очередь направляет эти материалы заинтересованным в них акционерам. Такая процедура часто осложняет получение материалов иностранными акционерами.

В Германии большинство акционеров покупают акции через банк, и банки, будучи депозитариями, имеют право голосовать на собраниях. Процесс состоит в следующем: акционер дает банку доверенность, по которой банк имеет право голосовать в течение установленного срока – до 15 месяцев. Корпорация высылает повестку дня и годовой отчет в банк-депозитарий. Банк передает акционеру эти материалы, а также свои рекомендации по голосованию. В случае, если акционер не дает банку специальных инструкций по голосованию, банк вправе голосовать по своему усмотрению. Это ведет к потенциальному конфликту интересов между банком и акционером. Это также приводит к усилению банковского влияния при голосовании, поскольку не все акционеры дают банкам инструкции по голосованию и банки голосуют по своему усмотрению. Но, поскольку число индивидуальных акционеров в Германии невелико, это не представляет особой проблемы, хотя, с другой стороны, это отражает «пробанковскую» и «антиакционерную» сторону системы.

Кроме того, узаконенные ограничения права голоса и невозможность голосования по почте также препятствуют участию акционеров в делах корпорации. Как уже упоминалось, акционеру нужно либо присутствовать на собрании лично, либо быть представленным своим банком-депозитарием.

Несмотря на эти препятствия, мелкие акционеры не исключаются из процесса и на собраниях часто вносят свои предложения против управляющих каждый год.

В Австрии мелкие акционеры не столь активны. Может быть, потому, что австрийское правительство прямо или косвенно является крупным акционером в большинстве корпораций.

Российская модель корпоративного управления отражает суть российских корпораций, которые организованы преимущественно в форме акционерных обществ. Акционерное общество основано на взаимодействии интересов следующих групп: акционеров, доверивших свои средства обществу; органов управления, осуществляющих руководство обществом и наемных работников; заинтересованных сторон: органов государственного управления и регулирования, местных органов власти, общественных организаций, деловых партнеров, поставщиков, потребителей, кредиторов и инвесторов. Ни одна из указанных групп не должна иметь определяющего влияния в обществе. Необходимо обеспечить целесообразное сочетание их интересов, при котором каждой группе отводится своя роль.

Основу формирования корпоративного сектора и модели корпоративного управления в экономике России заложили процессы трансформации собственности в период приватизации. Динамика и характер преобразований в этой области не имели аналогов в мировой практике, поэтому отличались значительными специфическими характеристиками. Результаты привели к тому, что отечественное корпоративное строительство породило симбиоз элементов мирового опыта корпоративного управления. Среди черт, характерных для российской практики и модели корпоративного управления, отмечаются:

- наличие акционерной собственности;
- значительный объем законодательных норм;
- организованный фондовый рынок.

В то же время сохраняются признаки, наличие которых не позволяет с полной уверенностью говорить о целостной национальной модели корпоративного управления, отражающей тенденции передовой корпоративной практики:

- высокий уровень концентрации собственности и консолидации контроля в руках ограниченного круга взаимосвязанных собственников; незначительная доля акций находящихся в свободном обращении на рынке. Значительная часть крупных компаний, не котирующих свои бумаги на организованном рынке, функционируют фактически в режиме закрытых акционерных обществ. Контроль в этих компаниях принадлежит не основателям, предпринявшим усилия для привлечения внешнего капитала, а лицам, сформировавшим его в процессе приватизации или скупки в период после приватизации.

- наличие большого количества собственников, владеющих пакетами акций, ничтожными по их количеству в сравнении с доминирующими собственниками: работники компаний и лица, получившие акции в процессе приватизации, для которых издержки по любой форме контроля, даже получение регулярной информации о деятельности компании и участие в годовых собраниях, велики;

- узкий круг компаний, котирующих собственные ценные бумаги на организованном фондовом рынке и реально растущих в режиме публичных корпораций; значительная доля компаний, развивающихся за счет собственных и/или кредитных средств; непрозрачность и низкая ликвидность внебиржевого рынка, на котором обращаются бумаги прочих компаний; сохранением высокой степени «закрытости» корпораций;

- отсутствие каких-либо событий внутри российской экономики, которые могли бы существенным образом повлиять на процессы корпоратизации.

Остаются нереализованными значительные резервы повышения качества и эффективности корпоративного управления. Это скрытый характер информации о контролирующих акционерах, представление интересов собственников через компании, зарегистрированные в различных оффшорных зонах, сложное определение аффилированных лиц. Кроме того, проблема согласования интересов акционеров и менеджеров, приобретает форму конфликта интересов «контролирующей группы», включающей в себя акционеров, непосредственно вовлеченных в управленческий процесс, и назначенной ими управленческой команды, с одной стороны, и сторонних акционеров, не имеющих возможности воздействовать на принимаемые решения, с другой стороны. Реальное распределение контроля в корпорациях известно только лицам, непосредственно к нему причастным. Этим, в частности, объясняется использование опросов как основного информационного источника для определения концентрации пакетов акций, распределения контроля между различными группами акционеров.

Неразвитость форм коллективного инвестирования и отсутствие на рынке долгосрочных инвестиционных ресурсов пенсионных фондов и страховых компаний, значительно снижает потенциал фондового рынка и возможности корпораций по привлечению инвестиций для развития бизнеса.

Негативно влияет на решение проблем корпоративного строительства отсутствие организованного рынка контроля и широкое использование «административного ресурса». Потенциальные возможности перелива капитала в более эффективные компании сдерживает высокий уровень консолидации контрольных пакетов в руках аффилированных групп и незначительная доля акций, находящихся в свободном обороте.

1.4. Корпоративные органы управления

Корпоративные органы управления – структурные элементы корпорации, распределенные по уровням управленческой иерархии, при помощи которых осуществляется руководство деятельностью корпорации в соответствии с определенной компетенцией и закрепленными полномочиями¹.

Реализация компетенции и полномочий возможна при наличии структуры корпоративных органов управления. Поэтому возникает необходимость создания системы корпоративных органов управления, распределения компетенций и полномочий между ними. Эти меры призваны нейтрализовать конфликты интересов, свойственные корпоративным организациям, сформировать общее направление развития корпорации.

Под корпоративными органами управления предлагается понимать «...структурные подразделения, входящие в состав органов акционерного общества, обладающие собственной управленческой компетенцией, или физические лица, постоянно выполняющие в организации функции управленческого характера на основании устава»². Деятельность корпоративных органов направлена на управление корпорацией.

¹ Компетенция – совокупность легально установленных прав и обязанностей органа управления, характеризует его способности осуществлять функции власти и управления в рамках действующего законодательства независимо от отраслевой принадлежности. Полномочие – официально предоставленное органу управления право для решения определенного круга вопросов, в соответствии с его компетенцией.

² Органы акционерного общества представляют собой понятие более широкое по отношению к корпоративным органам управления, включают ревизионную и счетную комиссии, корпоративного секретаря. Эти органы не осуществляют организационной, исполнительной и распорядительной деятельности, не принимают самостоятельно управленческих решений и не входят непосредственно в механизм корпоративного управления. Поэтому мы сочли возможным не включать их в состав корпоративных органов управления.

В различных странах, под влиянием норм и традиций моделей корпоративного управления формируются соответствующие системы корпоративных органов управления.

Действующими на территории стран Европейского Союза нормами права предложен выбор между трехзвенной корпоративной структурой управления (общее собрание акционеров – правление – наблюдательный совет) и двухзвенной (общее собрание акционеров – правление). Во втором случае создается единый административный орган, деятельность менеджеров в котором контролируется специальными наблюдателями.

В настоящее время в мировой практике применяются обе системы создания корпоративных органов управления, хотя их названия условны. Однако есть отличия корпоративных органов управления романо-германской и англо-американской систем. Так, законодательству Нидерландов, Финляндии, Франции, Швейцарии, Швеции известны две основные схемы построения корпоративных органов управления. Первая из них включает общее собрание акционеров и правление (административный совет), причем глава исполнительного органа обладает столь широкими полномочиями, что фактически является третьим и главным корпоративным органом управления. При второй схеме система корпоративных органов управления состоит из исполнительного (коллегиального или единоличного) и контрольного (наблюдательного совета). Организационную структуру английской компании можно назвать двухзвенной: она включает общее собрание и исполнительный орган в лице директора или совета директоров.

Американское законодательство предоставляет максимальную свободу корпорациям в деле создания корпоративных органов управления, в том числе формирования организационной структуры, определения порядка ведения дел и т.д. Решение этих вопросов регулируется учредительными документами. В то же время оно тяготеет к двухзвенной системе: общее собрание акционеров, совет директоров.

Российское законодательство предполагает формирование трехзвенной структуры корпоративных органов управления, включая: общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), исполнительный орган (единоличный – директор, генеральный директор; коллегиальный – правление,

дирекция)¹. Варианты структуры корпоративных органов управления представлены в табл. 2.

Таблица 2

Варианты структуры корпоративных органов управления

Вариант I	Вариант II	Вариант III	Вариант IV
Общее собрание акционеров (участников)	Общее собрание акционеров (участников)	Общее собрание акционеров (участников)	Общее собрание акционеров (участников)
Совет директоров (наблюдательный совет)	Совет директоров (наблюдательный совет)		
Председатель совета директоров	Председатель совета директоров		
Коллегиальный исполнительный орган (правление)		Коллегиальный исполнительный орган (правление)	
Председатель правления		Председатель правления	
Единоличный исполнительный орган (генеральный директор)	Единоличный исполнительный орган (генеральный директор)	Единоличный исполнительный орган (генеральный директор)	Единоличный исполнительный орган (генеральный директор)

Каждый из потенциальных вариантов представляет собой состав корпоративных органов управления, в который входит определенное число элементов, расставленных в иерархическом порядке, от структуры которого зависит объем компетенции каждого из них.

Первый и второй вариант структуры корпоративных органов управления могут быть использованы во всех корпорациях независимо от количества акционеров. Третий и четвертый – только в корпорациях с числом акционеров-владельцев голосующих акций пятьдесят и менее. В корпорации с числом акционеров более пятидесяти создается совет директоров (наблюдательный совет)².

¹ Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 05.04.2013) «Об акционерных обществах» <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/> © КонсультантПлюс, 1992–2014.

² Гражданский кодекс РФ. Часть I, п. 2 ст. 103

Цель корпоративных органов управления – соответствовать ожиданиям акционеров в достижении поставленных целей. В корпорациях совет директоров работает в интересах акционеров. Возникает вопрос: для чего нужен совет директоров и какое он имеет отношение к стратегии организации? Между странами существуют важные различия в форме собственности компаний, что ведет к различиям и в роли, составе и образе действий совета директоров. Это, в свою очередь, существенно влияет на то, как организация формулирует свои цели и разрабатывает стратегии.

В США, Великобритании и Австралии распыленное владение акциями ведет к снижению влияния отдельных акционеров, росту влияния менеджеров и институциональных инвесторов (например, в лице менеджеров пенсионных фондов). Для заинтересованных сторон на первое место выдвигаются идеи краткосрочной выгоды, которую можно получить в процессе быстрого и свободного перелива капитала (в процессе купли-продажи фондовых ценностей).

В большинстве европейских стран (Бельгии, Нидерландах, Франции) акции принадлежат более узкому кругу лиц, в частности семье основателя компании, финансовым учреждениям или другим держателям, которые либо действуют совместно, либо используют привилегированные акции для защиты своих интересов. Эти акционеры держат исполнительный менеджмент компаний под контролем. В Японии акционеры рассматривают совет директоров как часть многоуровневого процесса принятия решений. Поэтому в совете директоров, как правило, доминируют менеджеры. Японские банки обычно не просто предоставляют заемный капитал, а становятся акционером кредитуемых компаний. Между компаниями создается сложная сеть перекрестного владения акциями друг друга. Последние два фактора позволяют совету директоров меньше думать о краткосрочных результатах и уделять больше внимания долгосрочным планам компании.

В России в условиях высокой концентрации собственности и консолидации контроля доминирующими акционерами, которые преимущественно являются менеджерами компании, стратегические решения планируются и осуществляются одними и теми же людьми. Менеджмент корпораций испытывает дефицит привлеченного капитала, а акционеры – риск потери контроля над компанией.

Как работают руководящие органы. Различия в моделях корпоративного управления приводит к разным структурам и составу

совета директоров. В Великобритании и США *одноуровневое правление* обычно включает как исполнительных, так и неисполнительных директоров. Правление наблюдает за деятельностью и эффективностью работы менеджеров. Многие организации вводят у себя систему подкомитетов, которая позволяет правлению еще активнее участвовать в работе менеджеров (для особо важных направлений работы, таких как технологические разработки, создаются подкомитеты).

В таких европейских странах, как Германия, Нидерланды и Франция, *двухуровневое правление* выступает обязательной или преобладающей структурой. В Германии правление верхнего уровня наблюдает за работой правления нижнего уровня, которому доверено управлять текущей деятельностью организации. Важно отметить, что состав наблюдательного правления сформирован по принципу участия персонала в управлении: одна половина его членов избрана акционерами, другая – служащими компании. Однако последнее слово остается за акционерами через решающий голос председателя правления. Во Франции двухуровневая система не обязательна. Основное потенциальное преимущество двухуровневой формы корпоративного управления заключается в противовесе влиянию менеджеров, а такое влияние часто бывает весьма значительным в унитарных правлениях британских и американских компаний, особенно там, где неисполнительные директора слабы или неэффективны, или не получают достаточной информации. Европейская форма управления означает, что цели и стратегии организации будут одобрены только после более широкого обсуждения, чем в британских и американских компаниях. Конечно, решения при этом принимаются медленнее. А в Швеции служащие осуществляют контроль над деятельностью компании через контролируемые ими пенсионные фонды.

В Японии в составе правления значительно преобладают исполнительные члены. Их вводят в совет директоров под контролем председателя, который часто советуется со сторонними лицами (например, с банкирами), прежде чем очередного менеджера назначат директором и выберут членом совета директоров. В японской корпоративной культуре хорошим директором может называться лишь тот руководитель, который продолжает отстаивать интересы служащих. Поэтому, в отличие от Германии, служащие в Японии оказывают влияние скорее через культурные нормы (доверие и моральные обязанности директоров), чем через узаконенную схему управления.

При разработке стратегии и тактики корпорации необходимо понимать, как руководящие органы корпорации могут оказать влияние на этот процесс.

Как руководящие органы влияют на стратегию. Полная ответственность за успех или провал стратегии лежит на руководящем органе корпорации, например совете директоров. Значит, совету директоров приходится управлять стратегией, для чего возможны два способа:

- *поручить стратегическое управление исполнительным менеджерам.* Совет директоров рассматривает и утверждает планы и решения. В этой ситуации роль совета директоров сводится к контролю процессов достижения целей исполнителями;
- *совет директоров принимает непосредственное участие в процессах стратегического управления совместно с исполнительным руководством.*

В настоящее время в различных странах, в том числе в России дебатировались вопросы о том, выполняют ли советы директоров свою функцию независимых наблюдателей за деятельностью корпорации в интересах акционеров. В результате советы директоров вынуждены использовать стратегии в интересах акционеров и заинтересованных сторон.

Назовем наиболее важные особенности участия членов совета директоров в стратегии корпорации:

- совет директоров должен *работать независимо от менеджмента* компании. Это повысит качество и эффективность корпоративного управления в целом;
- совет директоров и менеджмент корпорации должны иметь свою *компетенцию*: менеджеры – управлять бизнес-процессами от создания стратегии до ее осуществления и получения конечного результата: члены совета директоров – контролировать деятельность менеджеров;
- совету директоров и менеджменту необходимо *нарабатывать опыт коллегиальных решений по оси*: собрание акционеров – совет директоров – менеджмент корпорации;
- совету директоров и менеджерам корпорации необходимо *учиться взаимному уважению, доверию, распределению ролей, индивидуальной и коллективной ответственности, строгости в оценке эффективности работы отдельных директоров и менеджеров.*

Таким образом, создание и реализация стратегии корпорации – это результат компромисса представительной (совета директоров) и исполнительной (менеджмента) сил.

2. СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Содержание корпоративной стратегии

Разработка и осуществление стратегии и тактики корпоративного управления является одним из важнейших направлений использования возможностей экономического роста и развития корпоративных организаций. В работе описано, почему акционеры и менеджмент организации создают и меняют стратегию и тактику действий в процессе корпоративного управления; почему перемены важны для организаций и какие подходы существуют для принятия решений в этих ситуациях. Поэтому, в первоочередном порядке рассмотрены термины «стратегия», «стратегические решения», «стратегическое управление», «корпоративная стратегия», отмечено, почему они важны и что отличает их содержание.

В этом параграфе рассмотрим, какие проблемы корпоративных организаций относятся к стратегическим, и чем они отличаются от операционных.

Характеристики стратегии. Термин «стратегия» включает различные аспекты деятельности менеджмента по управлению организацией. Наиболее значительными для получения результатов деятельности организации являются:

- *долгосрочное направление* работы по формированию и изменению *отношений* с потребителями произведенной продукции и/или услуг, выполненными работ; поставщиками ресурсов, необходимых для осуществления деятельности; конкурентами, органами государственного управления и местного самоуправления, общественными организациями и т.д.;
- *подготовка и принятие стратегических решений* в пределах сложившегося *диапазона деятельности организации*, характеризующего динамику изменений товарного ассортимента и географических масштабов возможной экспансии;
- *достижение преимущества* перед конкурентами за счет создания рыночного предложения, соответствующего в полной мере динамике и структуре изменений потребительских предпочтений;
- *поиск стратегического соответствия* структуры деятельности организации условиям внешней среды в процессе выбора успешных рыночных позиций организации на новых рынках, пер-

спективных видов деятельности, географических регионов для привлечения новых потребителей и поддержания их лояльности брендам организации;

- *использование стратегических возможностей* организации, обусловленных уникальным вариантом комбинации ресурсов и компетенцией для получения конкурентного преимущества и/или новых рыночных шансов;

- *формирование системы ценностей и ожиданий* людей, имеющих *власть* внутри и за пределами организации. Информация о том, как действует организация, формируя свои рыночные позиции, то есть, распространяет свое влияние и укрепляет завоеванный авторитет среди потребителей и деловых партнеров, какие ограничения используют акционеры и менеджмент для принятия решений, свидетельствует о ценностях и правилах поведения людей, облеченных властью и влияющих на выбор стратегии.

Исходя из представленных характеристик, определим понятие стратегии следующим образом: *стратегия* – совокупность *направлений* и *диапазона* деятельности, выбранных менеджментом организации на *длительный период времени*, позволяющих обеспечить *конкурентные преимущества* в динамично меняющейся *среде* за счет уникальной конфигурации *ресурсов* и *компетенций*, соответствующей ожиданиям акционеров организации, их деловых партнеров, потребителей и других заинтересованных сторон.

Создание стратегии и разработка стратегических решений, как следует из предложенной характеристики, – процессы, весьма *сложные по своей природе*. Высокая степень сложности анализируемого феномена выступает определяющей характеристикой стратегии и стратегических решений, особенно в организациях большого географического масштаба, таких как многонациональные фирмы, или с широким спектром товаров и услуг. Например, о сложности таких решений, свидетельствуют особенности организаций, которые создают предложение на рынках высоких технологий (например, электроники, цифровой техники, компактных компьютеров, средств связи и т.д.). Менеджмент таких организаций принимает решения, обусловленные совокупностью сложнейших по своей природе факторов: техника и технология производства продукции, высокая динамика рынков ее сбыта, потребность координировать работу подразделений в рамках значительных географических масштабов.

На качество стратегических решений в значительной мере влияет высокая степень *неопределенности результатов* относительно будущего. Например, никто в действительности не может достаточно четко спрогнозировать направление развития цифровых технологий, поскольку перемены происходят чрезвычайно быстро.

Стратегические решения обычно *влияют на операционные решения*. Например повышенное внимания к бытовой электронике создает стартовые условия для новой операционной деятельности: необходим поиск новых поставщиков и создание новых брендов. Связь между стратегией и операционной деятельностью организации становится очевидной, если принять во внимание следующие обстоятельства:

во-первых, если операционные аспекты организации не согласованы со стратегией, то независимо от того, насколько тщательно разработана стратегия, она не будет успешной;

во-вторых, подлинного стратегического преимущества можно добиться именно на операционном уровне, так как компетенция в конкретных операционных аспектах поможет определить самые разумные стратегические идеи.

Стратегические решения предполагают *интегрированный подход* к управлению организацией. Для решения стратегических проблем менеджерам важно находить компромисс и приходить к взаимному согласию, несмотря на очевидность в отличиях интересов и приоритетов, имеющих функциональные и операционные границы. Например, для успешного создания новых потребительских рынков предполагается комбинирование качества продукции и современных методов продвижения товаров. Такой подход не позволяет со всей очевидностью признавать приоритетность ни производства, ни маркетинга. Необходима координация и интеграция усилий менеджеров, руководящих как производством, так и продажами.

Стратегические решения могут привести к таким *переменам* в организациях, которые будет сложно воплотить из-за сложившейся корпоративной культуры и особенностей персонала. Культурные проблемы обостряются в случае слияний, когда приходится работать в одной организации носителям двух, порой, совершенно разных культур. Практика показывает, что это не всегда получается, поэтому большой процент корпоративных слияний не принес ожидаемых положительных результатов.

Уровни стратегии. В организации существуют различные уровни стратегии.

Первый – *корпоративная стратегия*, относится ко всей организации. Ее реализация увеличит стоимость различных элементов организации: подразделений, организационных направлений бизнеса, для которых наиболее актуальны разнообразие продукции (услуг и работ), география деятельности организации, распределение ресурсов между различными элементами организации. Так, например, выход корпорации на новый рынок (например, бытовой техники), с одной стороны, способствует развитию конкретного, специализированного подразделения (связанного непосредственно с проектированием, производством и реализацией образцов бытовой техники), а с другой, – окажет свое влияние на работу всей компании, так как возрастет стоимость компании за счет решений в новом подразделении. Поэтому корпоративная стратегия должна отвечать ожиданиям сотрудников отдельного подразделения, менеджмента компании и ее акционеров. Это единство может быть сформулировано в виде миссии, отражающей ожидания всех групп заинтересованных лиц. Четкая формулировка корпоративной стратегии важна, поскольку она служит *основой* других стратегических решений.

Второй – стратегия *отдельных направлений бизнеса*, которая определяет важнейшие направления успешной конкуренции на отдельных рынках или способы производства конкурентоспособной продукции, услуг и работ. Содержание стратегии на этом уровне регулирует решение проблем: какие товары или услуги продавать, на каких рынках и как получить преимущество перед конкурентами для достижения целей организации. Решения бизнес-стратегии должны быть привязаны к стратегической бизнес-единице. Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это часть организации, для товаров или услуг которой существует отдельный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ. Например, бизнес-стратегия компании, в составе которой есть подразделение по производству компьютерной техники, характеризует соответствие поведения отдельных подразделений компании (СБЕ) особенностям регионов, выбранных для ведения бизнеса и/или направлениям производства и реализации продукции, услуг, работ, отражающим специфику компьютерной техники как предметов, предназначенных для конкретной группы потребителей.

Бизнес-стратегия определяет направления успешной конкуренции на отдельных рынках, а стратегическая бизнес-единица (СБЕ) –

представляет собой элемент организации, предназначенный для производства товаров и услуг, выполнения работ, для которых существуют отдельные внешние рынки, отличные от рынков других СБЕ.

Между корпоративными стратегиями и стратегиями бизнес-единиц обеспечивается определенное взаимодействие: первые поддерживают и ограничивают действие вторых; одновременно, вторые соответствуют первым, дополняя их и продолжая действие от корпорации в целом к отдельным направлениям бизнеса.

Третий – *операционный уровень стратегии* предназначен для определения фактических путей реализации корпоративных и бизнес-стратегий посредством сопоставления их содержания с ресурсным обеспечением. Например, производственные мощности компании, территориально размещенные в нескольких периферийных регионах страны, обеспечивают реализацию готовой продукции в центральном регионе. В этом случае успех корпоративной стратегии определяется степенью обеспечения ресурсами бизнес-стратегии и ее интеграцией с операционными решениями.

Термины корпоративной стратегии, которые применяются в научных исследованиях и практике, приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Систематизация терминов корпоративной стратегии
в практической деятельности компании-авиаперевозчика**

Содержание термина	Пример применения термина
Видение	
Направления развития бизнеса	Развитие сервиса авиaperевозок для людей, которым важно получить услуги высокого качества
Миссия	
Доминирующая цель	Создание полного комплекса услуг, хорошо узнаваемого бренда, ассоциирующегося в сознании потребителей с высокими стандартами сервиса, комфорта и безопасности
Стратегические намерения	
Желаемое будущее состояние: стремление организации	Применение только современных, многоцелевых, экономичных видов техники (самолетов). Соответствовать ожиданиям акционеров. Добиваться рентабельности за счет комбинирования качественных услуг и операционной эффективности

Цели/установки	
Общая формулировка цели	Повысить операционную рентабельность (10%). Получить поддержку от потребителей (50%). Обеспечить надежность и безопасность (100%). Обрести статус уважаемой компании (75%). Мотивировать собственных служащих (85%)
Задачи	
Выраженная в цифрах (если возможно) или более точная формулировка цели	Сделать услуги хорошо известными и узнаваемыми, направленными на отдельные сегменты потребителей, созданными для пассажиров, летающих на дальние расстояния. Добиться максимально удобных позиций в расписании внутренних и международных рейсов
Стратегические возможности	
Ресурсы, деятельность и процессы для конкурентного преимущества	Наличие достаточного капитала. Высокопрофессиональный менеджмент. Эффективные технологии основного производства. Организованный мониторинг потребительского поведения и отношения к бренду перевозчика
Стратегии	
Долгосрочные направления деятельности	Стать лучшей авиакомпанией. Понимать потребителей лучше, чем конкурентов. Укрепить бренд, которому доверяют. Снизить стоимость услуг до конкурентного уровня. Работать как одна команда
Бизнес-модель	
Перемещение товара, услуги и информации	Инициировать создание бизнес-ассоциации «Союз Единого неба», участие в котором позволит добиваться синергетического эффекта
Контроль	
Мониторинг деятельности. Оценка достигнутых результатов	Оценка эффективности деятельности компании: качество услуг, реакция потребителей на улучшение технического состояния парка оборудования, узнаваемость бренда, профессионализм персонала, рост капитализации компании и т.д.

Содержание используемых терминов:

Видение или *стратегическое намерение* – это желаемое будущее состояние организации. Это общая идея, вокруг которой стратег (возможно, высший руководитель) пытается сосредоточить внимание и энергию участников организации.

Миссия – общее выражение основной цели организации, которая в идеальном случае согласуется с ценностями и ожиданиями основных заинтересованных сторон и касается диапазона и пределов деятельности организации.

Цель, согласованная с миссией. По своей природе она может быть выражена качественно, а не только количественно.

Задание представляет собой количественное понятие или более точно сформулированную цель.

Стратегические возможности характеризуют состояние ресурсов и компетенции, которые может использовать организация, чтобы предлагать своим клиентам потребительскую стоимость. Благодаря *уникальности ресурсов* и *ключевой компетенции* организация добивается стратегического преимущества и выделяется на фоне конкурентов.

Стратегия – долгосрочное направление деятельности организации. Формулируя стратегию, говорят о направлении деятельности организации и о тех действиях, которые необходимо предпринять для выполнения заданий. Например, это могут быть: выход на рынок, выпуск новых товаров или услуг, использование новых способов работы.

Бизнес-модель описывает структуру потоков товаров, услуг и информации, а также роли участвующих сторон. Например, традиционной моделью для продукции фабричного производства выступает линейное движение товара от производителей компонентов к производителям конечной продукции, затем – к распространителям, далее – к розничным торговцам и конечным потребителям. Но информация может перетекать напрямую от производителей товара к конечным потребителям (реклама и рыночные исследования).

Стратегический контроль включает результаты мониторинга выполнения запланированных заданий и корректирующих действий.

2.2. Компоненты стратегического управления

Стратегическое управление организацией включает три базовых компонента, которые образуют структуру этого понятия:

- стратегическая позиция;
- стратегические возможности;
- реализация стратегии.

Компоненты стратегического управления не представляют собой линейно зависимую совокупность, в которой каждое последующее звено является дополнением к предыдущему. Названные компоненты взаимно обусловлены и взаимодействуют друг с другом.

Стратегическая позиция корпорации обусловлена влиянием внешней среды; стратегическими возможностями организации, которые формируются ресурсами и компетенцией; ожиданиями заинтересованных сторон.

Внешняя среда в составе совокупности политических, экономических, социальных, технологических, природных и правовых факторов, находится в состоянии постоянных изменений. Состав внешней среды и степень ее воздействия на организации может существенно отличаться. Для одних организаций среда сложнее, а влияние выше, чем для других. Чтобы оценить влияние среды на организацию, следует понять исторические и внешние факторы, а также их ожидаемые или потенциальные изменения. Одни факторы порождают *рыночные шансы*, другие же приводят к появлению *угроз* для организации, а иногда организация может одновременно испытывать влияние и тех и других факторов. Проблема заключается в следующем: количество факторов может оказаться настолько значительным, что определить и понять степень влияния каждого из них невозможно. Значит, необходимо выделить из этой сложной совокупности ключевые внешние факторы воздействия на организацию.

Стратегические возможности корпорации образованы комбинацией ресурсов и компетенций. Стратегические возможности организации можно рассматривать как совокупность *сильных и слабых сторон* (например, ее конкурентные преимущества и недостатки). Цель такого подхода – выявить влияние сильных и слабых сторон организации на стратегические варианты ее будущего. Обычно преимущества, которые конкурентам трудно скопировать, образованы как комбинация ресурсов и ключевой компетенции в определенных видах деятельности. Понять стратегическую позицию необходимо для того, чтобы выявить ключевые факторы влияния на текущее и будущее благополучие организации, выяснить, какие шансы и угрозы создает внешняя среда, каковы возможности организации и ожидания заинтересованных сторон.

Стратегические возможности возникают как на уровне отдельных подразделений, так и организации в целом, На уровне подразде-

лений стратегические возможности организации определяются состоянием рыночной конъюнктуры, потребительскими предпочтениями, наличием конкуренции. На уровне организации стратегические возможности определяются структурой предложения продукции, услуг, работ, направлений развития бизнеса, новых рынков. В корпоративной стратегии находят отражение взаимоотношения отдельных подразделений и головной компании в процессе увеличения стоимости бизнеса. Учитываются варианты, интересные как для подразделений, так и организаций в целом. Например, головная компания увеличивает стоимость бизнеса, используя различные приемы:

- получение синергетического эффекта;
- централизованное распределение ресурсов;
- использование ключевой компетенции.

Направления стратегического развития:

- расширение ассортимента продукции;
- расширение диапазона целевых рынков;
- слияния и поглощения;
- стратегические альянсы.

Реализация стратегии – совокупность действий, которые направлены на преобразования организации: структурирование организации, создание условий долгосрочного успеха и управление стратегией:

- *структурирование организации* для поддержки успешной работы, включает: преобразование процессов осуществления основных видов деятельности (бизнес-процессов), приведение в соответствие состава структурных единиц (подразделений) требованиям технологического процесса и взаимодействий между структурными единицами. Успех стратегии в значительной степени зависит от способности менеджмента координировать деятельность структурных единиц;

- *создание условий долгосрочного успеха* за счет использования ресурсов и ключевой компетенции организации. Для успеха важно создать новые стратегии на основе преимуществ организации в ресурсах и компетенции;

- *управление стратегией* сопровождается изменениями текущих условий, в которых существует организация, роли персонала компании в управлении переменами, стиля управления переменами, средства для воплощения намеченных перемен.

2.3. Преодоление стратегической пассивности

Стратегическое управление сопряжено с необходимостью решения многочисленных проблем. Менеджерам приходится разрабатывать стратегии, соответствующие особым обстоятельствам, которые свойственны деятельности конкретных организаций, причем эти обстоятельства со временем меняются. Также нужны ясность относительно того, какие вопросы важнее других, и способность примирить конфликтующие влияния бизнес-среды, стратегических возможностей организации и ожиданий заинтересованных сторон. К числу наиболее сложных проблем, которые приходится решать менеджерам при разработке стратегии для будущего развития организации, относятся такие, как:

- необходимость предотвращения *стратегической пассивности*, т. е. ситуации, при которых содержание стратегии не соответствует стратегической позиции организации;
- необходимость своевременного выявления, понимания и решения *актуальных проблемы эффективного функционирования и развития организации*;
- необходимость тестирования стратегии корпоративных действий в нескольких аспектах: конструктивности принимаемых решений; использования накопленного корпоративного опыта и новых идей.

Стратегическая пассивность. Изучение исторических фактов о возникновении стратегии и перемен в организациях показывает, что, как правило, организации проходят через длительные периоды относительной *стабильности*, в течение которых принятая стратегия остается, в основном, неизменной или же меняется *постепенно*. В некоторых организациях это продолжается особенно долго. Однако в таких случаях существует опасность появления *стратегической пассивности* – ситуации, в которой стратегия все меньше соответствует стратегической позиции организации, в связи с чем снижается эффективность деятельности организации. За периодом стабильности обычно следует период *неопределенности*, в течение которого стратегия меняется, но нет ясности, какое направление примет дальнейшее развитие организации. Затем – этап *радикального преобразования*, когда меняется траектория развития. Это состояние получило название *прерывистого равновесия*.

Существуют значительные силы, подталкивающие менеджмент организации к прерывистому равновесию: резкое изменение рыночной конъюнктуры, незапрограммированные своевременно действия конкурентов и т.д. Ощущая угрозы со стороны подобных сил, менеджмент принимает решения, призванные минимизировать неопределенность: при снижении объемов продаж увеличивают расходы на рекламу; на снижение цен конкурентами отвечает тем же, и т.д. Поскольку подобные решения основаны прежде всего на прошлом опыте, их вновь принимают в схожих ситуациях.

Такой подход имеет скрытые опасности. Изменение среды может происходить резко, а отнюдь не постепенно. Изменения стратегии и соответственно организационные изменения не успевают за изменениями внешней среды. Если постепенные изменения стратегии отстают от изменений среды, менеджмент запаздывает с проведением адекватных организационных изменений. В результате со временем потребуются более фундаментальные перемены в организации.

Радикальные преобразования обычно происходят в то время, когда эффективность работы организации существенно снижается. Для некоторых организаций даже эти фундаментальные преобразования окажутся недостаточными или запоздалыми, что может привести к разрушению организации.

Существует еще одна опасность: в ситуации, когда менеджмент организации пассивно реагирует на изменения среды, никак не стараясь повлиять на происходящие события, или не обновляется, не ищет новые рыночные шансы, возникают вопросы:

1. Смогут ли менеджеры отойти от привычных действий, сложившихся в условиях прежнего опыта и корпоративной культуры, найти в себе силы, для того, чтобы «свежим взглядом» посмотреть на возникшие стратегические проблемы?

2. Смогут ли менеджеры перейти к управлению стратегическими переменами?

Для ответов на поставленные вопросы необходимо учитывать, что реализация новых стратегий предполагает действия, выходящие за пределы существующего опыта и корпоративной культуры. Членам организации (прежде всего менеджменту и Совету директоров), придется существенно изменить свои ключевые предположения и методы осуществления корпоративных действий.

Несмотря на наличие собственных возможностей и способов решения стратегических проблем в любой организации, в каждый момент времени существует несколько доминирующих современных тем, которые могут оказать влияние на поведение подавляющего числа действующих организаций:

- *Интернационализация* – влияет на многие организации, причем диапазон воздействия весьма широк. Прежде всего, интернационализация приводит к росту размеров рынка, изменению конкурентной среды, порождает проблемы взаимодействий с потенциальными зарубежными партнерами и организации зарубежной деятельности менеджмента.

Тема интернационализации актуальна, кроме того, в связи с тем, что разные страны мира существенно отличаются одна от другой по совокупности институциональных и культурных факторов. Во многих культурах известному принципу максимизации прибыли придают меньшее значение, чем, например, в Северной Америке. В некоторых европейских и азиатских культурах больше ценят долгосрочное выживание и коллективные интересы организации. Также отличается институциональная структура, позволяющая отступать от принципов, которые являются общепринятыми и даже незыблемыми в странах иных культур. Эти факторы также должны быть учтены в процессе разработки и реализации стратегии. Например, в Северной Америке и Англии высококонкурентны рынки капиталов. Поэтому для американских и британских менеджеров отклонение от стратегии максимизации прибыли может скрывать весьма существенные угрозы, поскольку акционеры могут выразить недовольство их работой.

- *Электронная коммерция* – становится логичным результатом роста скорости связи и анализа данных с развитием дешевых и мощных информационно-коммуникационных технологий. Возникновение этого феномена ставит под сомнение эффективность привычных торговых стратегий. Поэтому менеджменту необходимо оценить влияние новых информационно-коммуникационных технологий на текущую и будущую стратегические позиции их организации. Необходимо понять, как меняется *бизнес-среда*, например насколько меняются ожидания потребителей в отношении характеристик товара, и как теперь потребители относятся к продавцам товаров и услуг. При выполнении транзакций (операций) электронной коммерции относительная рыночная власть покупателей и продавцов кардинально меняется, поскольку покупатель получает намного более легкий доступ

к информации о конкурентных предложениях. Также важно понять, имеет ли организация *стратегические возможности* для конкуренции в электронной коммерции или ей, чтобы оставаться привлекательной для потребителей, стоит сконцентрироваться на улучшении работы в рамках своей традиционной бизнес-модели. Электронная коммерция меняет ожидания и других заинтересованных сторон. Например, благодаря Интернету стратегии организации намного прозрачнее как для сотрудников, так и для широкой общественности.

Варианты развития, доступные организациям, тоже меняются с появлением электронной коммерции. Так, способность обслуживать малые рыночные сегменты в более широком географическом масштабе повышается благодаря внедрению электронной коммерции, особенно для сервисных организаций. Появляется возможность поддерживать партнерские связи на больших расстояниях. По мере того как бизнес-единицы становятся компетентнее и самодостаточнее благодаря своим информационно-коммуникационным системам, возникает вопрос о том, насколько эти бизнес-единицы нуждаются в поддержке со стороны своего корпоративного центра. Многие организации уменьшают свою зависимость от него или даже полностью выходят из-под его влияния.

Наконец, способы реализации стратегии тоже меняются, чтобы соответствовать моделям электронной коммерции. Многим организациям приходится создавать структуры с меньшим количеством иерархических уровней, наращивать свои возможности по интеграции ресурсов, разбросанных по разным частям организации и за ее пределами, и почти постоянно проводить стратегические перемены.

• *Смена целей.* В классических условиях рыночного ведения хозяйства существовала отчетливая разница между целями частного и некоммерческого (государственного) сектора. Цель представителей частного сектора – получение прибыли в интересах акционеров. Цель организаций некоммерческого сектора заключалась в общественно значимой деятельности. Цели организаций этих двух видов не были, естественно столь явно поляризованы, как звучит в теории, но в настоящее время разница между ними все более сглаживается. Частный сектор по всему миру переживает период коренных изменений. Меняется политика государства по отношению к методам регулирования бизнеса, идут реформы корпоративного управления. Вводятся в практику более высокие стандарты деловой этики, корпоративного поведения и социальной ответственности. В то же время ме-

менеджменту и советам директоров предписывается считать своей первейшей обязанностью соблюдение интересов акционеров.

Знания и обучение. Все сильнее общественное мнение, что стратегический успех организаций во многом зависит от инноваций; большая часть ученых, экспертов, политиков признает, как важно быть более инновационными. Но это возможно только при условии, что менеджмент организации способен создавать и собирать знания как из внутренних, так и из внешних источников, чтобы разрабатывать и предлагать потребителям обновленные товары и услуги. В современном быстро меняющемся мире постоянные усовершенствования и изменения стали существенным фактором выживания и успеха. Поэтому жизненно важна способность обучаться. Менеджмент высокотехнологической сферы, зависимой от результатов научных исследований, например фармацевтическая отрасль, уже давно поняли, насколько для них важны инновации, дающие возможность влиять на «изменение правил». Быстрое развитие информационных технологий дало очень многим организациям возможность совершать бизнес по-новому. Успех новаторских организаций во многом построен, с одной стороны, на готовности изменить свой статус в отрасли или на рынке, а с другой, – на осознании того, как использовать ресурсы и компетенцию организации для создания новых *рыночных шансов*. Еще одна ключевая особенность инновационного контекста заключается в необходимости видеть и действовать стратегически в очень узких временных рамках. Эта особенность влияет на уровень профессионализма персонала, на источники знаний в организации, на состояние корпоративной культуры и соответственно побуждает людей делиться знаниями, ставить под сомнение то, что считается само собой разумеющимся. Инновации зависят и от того, как в организации управляют персоналом и насколько служащие взаимодействуют между собой. Например, организационная структура, стимулирующая скорее взаимодействие и интеграцию, чем формальное распределение ответственности, одновременно стимулирует инновации.

Стратегические линзы. Существуют различные точки зрения на процессы возникновения стратегии. Каждая точка зрения имеет право на существование. Это положение позволило выделить, как минимум, три подхода к стратегии:

1. Конструктивный подход базируется на использовании концепций, аналитических моделей и методов исследования, обоснования и планирования ожидаемых результатов.

2. Подход, основанный на использовании накопленного опыта персонала и культуре организации. Этот подход обуславливает и ограничивает разработку стратегий имеющимся в компании опытом. На основе опыта приходит понимание управления стратегическими переменами. Опыт и обусловленные культурой перемены особенно важны в организации, в которой основатель все еще оказывает доминирующее влияние на стратегию.

3. Подход, основанный на применении новых идей, исходящих из разнообразия опыта и модели поведения организации. Это подход к возникновению стратегии встречается в крупных корпорациях. Идеи, как правило, не только планируются сверху, но могут быть представлены и сотрудниками.

Все предложенные взгляды на возникновение стратегии, по нашему мнению, приемлемы. Их называют «стратегическими линзами», через которые можно рассматривать стратегию в организации:

Конструктивный взгляд на стратегию. Разработка стратегии рассматривается как логический процесс, в котором с помощью аналитических и оценочных методов тщательно взвешиваются движущие силы и ограничения организации, чтобы определить четкое стратегическое направление. Одновременно создаются условия для тщательно спланированной реализации стратегии. Возможно, это самый распространенный взгляд на разработку стратегии и на то, что собой представляет управление стратегией. При таком взгляде ответственность за создание стратегии ассоциируется с высшим руководством организации.

- *Стратегия как опыт.* При таком взгляде будущие стратегии считаются *адаптациями* прошлых стратегий с учетом опыта менеджеров и других лиц в организации. В этом подходе важную роль играют принятые на веру предположения и способы действия, обычные для корпоративной культуры данной организации. Поскольку существуют различные взгляды и ожидания, компромисс находят не только посредством рациональных аналитических процессов, но также путем переговоров. Говоря коротко, стратегия организации строится на том, что было прежде, и считается продолжением прошлых стратегий.

- *Стратегия как идеи.* Описанные выше линзы недостаточно хорошо объясняют инновации. Так откуда же берутся новые идеи? Линза идей позволяет оценить важное значение разнообразия внутри организации и за ее пределами. Благодаря этому разнообразию и появляются подлинно новые идеи. В таком случае стратегию не плани-

руют «сверху». Скорее всего, стратегия возникает внутри и за пределами организации, когда люди в своей ежедневной деятельности решают проблемы, порожденные неопределенным и меняющимся окружением. А высшие менеджеры создают контекст и условия, в которых у служащих организации могут появиться новые идеи. К тому же именно руководство должно первым заметить тенденции в появлении идей, которые и приведут к формированию будущей стратегии организации. Это необходимо, поскольку новым идеям придется бороться за выживание, преодолевая привязанность к прошлым стратегиям, о чем нам говорит линза опыта. Основываясь на теориях эволюционного развития и сложности, линза идей позволяет понять, как происходят инновации.

Рассматривая стратегию и стратегическое управление только через одну линзу, мы рискуем упустить из виду проблемы, которые заметны через другие две линзы. Поэтому такие сложные понятия, как стратегия, лучше рассматривать с разных точек зрения, т.е. использовать все три линзы. Например, для человека, который профессионально занимается исследовательской работой, одной из актуальных задач является выбор компьютера. Предположим, некто использовал компьютеры, созданные компанией DELL, оснащенные исключительно операционной системой Windows. Пришло время покупать новый компьютер. Некто подумал, что можно рассмотреть и другие варианты выбора модели компьютера и его программного обеспечения (*конструктивная линза*). Некто собрал брошюры различных компаний-производителей, продавцов и сервисных услуг компьютеров самых популярных брендов, определил основные, важные для себя факторы (причем не поленился присвоить каждому из них весовой коэффициент, отражающий степень важности данного фактора) и сопоставил характеристики компьютеров с теми, которые требовались ему. В результате такого аналитического подхода менеджер понял, что для него компьютер MacBook Pro компании APPLE, оснащенный операционной системой Leopard, может быть даже лучше, чем привычный DELL с привычной Windows.

Такой итог анализа удивил и даже немного расстроил. Он всегда пользовался DELL, привык к этой модели, считал, что у нее особый характер и что она прекрасно соответствует его личности (*линза опыта*). Кроме того, он уже давно предвкушал, как откроет крышку нового компьютера, уже анонсированной модели, и поэтому, несмот-

ря на строгий анализ, все же больше склонялся к покупке очередного компьютера компании DELL.

Итак, наш персонаж сначала все логически проанализировал, затем прислушался к своим ощущениям, и ... решил, что он должен купить MacBook Pro с новой операционной системой Leopard. По мнению жены, мужу следовало освежить свой имидж преуспевающего аналитика. Нехотя он все-таки купил новый MacBook Pro. И только спустя какое-то время понял, что это было правильное решение.

Каковы же уроки? В этом примере присутствовали и планирование, и анализ; хотя они не сформировали конечное решение напрямую, это произошло косвенно. Купить MacBook Pro жена уговорила аналитика на основе отчасти выполненного им анализа. Без нее он бы просто приобрел очередной DELL по многолетней привычке. Он выбрал то, что для него было новинкой, инновационным вариантом, который в конце концов существенно изменил его подход к покупке компьютера. Конечно, не вмешайся в процесс жена, симпатии к DELL, базирующиеся на предыдущем опыте, вероятно, возобладали бы. Такое решение зависело от контекста, т.е. личных наклонностей и сложившихся обстоятельств. Одни идеи пробивают себе дорогу, другие нет. В данном примере роль играла привлекательность идей лично для того, кто делает выбор. Но анализ может быть настолько сильным, что преодолеет силу привлекательности. Все происходит также и в организациях. Там тоже должны присутствовать три линзы. Природа и контекст организации определяют, какой из трех взглядов победит.

Трудно сказать, какая из трех линз была лучше. Кто может утверждать, что анализ действительно дал оптимальный результат? Возможно, нашему герою важно было обрести душевное спокойствие, для чего сохранить верность своему прошлому?

2.4. Формирование стратегической позиции

Менеджеры частного и общественного секторов стремятся к познанию и пониманию среды бизнеса (мира, существующего вокруг организации). Это непростая задача по ряду причин:

- 1) разнообразие;
- 2) сложность;
- 3) высокая скорость перемен.

Среда бизнеса организована на нескольких уровнях (табл. 4).

Таблица 4

Структура среды бизнеса

Объект воздействия	Уровни воздействия
Корпоративная организация	Макросреда
	Отрасль
	Рынки

Общий уровень внешней среды часто называют *макросредой*. Она состоит из основных внешних факторов, в большей или меньшей степени воздействующих почти на все организации. Важно понять, как изменения макросреды вследствие тенденций в *политической, экономической, социальной, технологической, экологической и правовой* средах повлияют на организацию. *Ключевые движители перемен* отличаются в разных секторах экономики, политики и в отдельных странах. Следовательно, они по-разному влияют на разные организации. Если существует вероятность, что будущая среда станет намного отличаться от прошлой, то полезно составить *сценарии* возможных вариантов будущего. Это поможет менеджеру рассмотреть необходимые изменения стратегии соответственно *возможным* изменениям бизнес-среды.

Внутри макросреды группы компаний, производящих одинаковые товары или оказывающих одинаковые услуги формируют *отрасли*. Понять, как внутри и за пределами отрасли меняется конкурентная динамика, помогут схема *пяти сил* и концепция *циклов конкуренции*.

Уровень конкурентов и рынков является самым ближним к организации. Большинство отраслей или секторов включают много разных организаций с различными характеристиками; эти организации конкурируют между собой на разной основе. Чтобы выявить как прямых, так и косвенных конкурентов, используют концепцию *стратегических групп*. Подобным образом не одинаковы и ожидания потребителей. Ожидания образуют широкий диапазон различных требований, о значении которых судят посредством концепций *рыночных сегментов* и *критических факторов успеха*.

Макросреда

В табл. 5 показаны направления влияния макросреды на организацию. Речь не идет о полном перечне факторов, однако приведено

достаточно примеров того, как макросреда влияет на стратегию и как организации справляются с этим влиянием.

Таблица 5

**Факторы внешнего влияния на поведение
корпоративной организации**

Фактор влияния	Направление влияния
Деятельность правительства	Лоббирование
Демографическая ситуация	Демографические прогнозы
Социально-культурная среда	Прогнозирование изменений
Рынок капитала	Финансовая политика
Технологии	Политика НИОКР
Экология	Политика в области охраны природы и экологии
Рынок труда	Кадровая политика Миграционная политика
Регулирование конкуренции и поведения рыночных агентов	Политика в отношении потребительских рынков
Экономика	Экономическое прогнозирование
Поставщики	Политика в области закупочной деятельности

В табл. 6 внешние факторы влияния разбиты на шесть основных категорий: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые. Эти факторы не могут быть независимыми друг от друга. Например, развитие технологий меняет характер работы людей, их жизненные стандарты и образ жизни. Меняясь, каждый из этих факторов воздействует на конкурентную среду, в которой действуют организации. Поэтому понимание того, как перечисленные факторы влияют на перемены и обуславливают их, является исходным пунктом анализа. Менеджерам необходимо понимать *ключевые движители перемен*, а также *дифференциальное воздействие* этих внешних факторов на отдельные отрасли, рынки и организации.

Таблица 6

Факторы влияния макросреды

Группы факторов	Содержание факторов
Правовые	Законы о конкуренции Законы о занятости Законы о защите прав потребителей
Экологические	Законы об охране окружающей среды Утилизация отходов Энергопотребление

Группы факторов	Содержание факторов
Политические	Стабильность политики Налоговая политика Регулирование внешней торговли Политика социального обеспечения
Технологические	Государственные расходы на науку Государственное внимание к технологическим проблемам Новые открытия и разработки Темпы распространения технологий Степень устаревания технологий
Экономические	Деловые циклы Тенденции в изменении валового национального продукта Процентные ставки Денежная масса Инфляция Безработица
Социокультурные	Демографические характеристики Распределение дохода Социальная мобильность Изменения стиля жизни Отношение к работе и досугу Уровень образования Защита интересов потребителей и стимулирование потребительской активности

Особенно важно то, что понимание данного подхода позволяет оценить *будущее* влияние внешних факторов, которое может отличаться от их прошлого влияния. В тех случаях, когда будущие изменения внешней среды трудно прогнозировать, удобно использовать сценарии.

Ключевые мотивы перемен. Факторы среды (табл. 6), имеют ограниченную ценность, если их рассматривать только как перечень внешних влияний. Важно определить количество *ключевых движителей перемен*, т.е. сил, воздействующих на структуру отрасли и/или рынка. Чтобы выявить ключевые движители перемен, требуется сквозной взгляд через все уровни. Хотя в макросреде большинства организаций происходит много перемен, важно отследить *комбинированный эффект* всего лишь *нескольких* факторов, чем всех факторов по

отдельности. Рассмотрим пример того, как ключевые движители увеличивают глобализацию некоторых отраслей и рынков.

Тенденция к *глобализации рынка* объясняется рядом причин:

1. На некоторых рынках *предпочтения потребителей* становятся более *схожими*. Например, все больше сближаются вкусы потребителей относительно таких товаров, как безалкогольные напитки, джинсы, электронные устройства и персональные компьютеры. По мере того, как некоторые рынки глобализируются, компании, работающие на них, сами становятся *глобальными клиентами*, которым нужны поставщики, способные работать на глобальной основе. Так, глобальные клиенты крупных консультационных компаний ожидают от них услуг в глобальном масштабе.

2. Движителем глобализации выступают *глобальные коммуникации и каналы распространения* (например, влияние Интернета). При этом открываются шансы для использования одних и тех же приемов маркетинга в разных частях мира. Маркетинговая политика, названия и признаки глобальных марок, реклама – все это развивается в глобальном масштабе. Одновременно формируются глобальные спрос и ожидания потребителей, что позволяет участникам глобального рынка снижать расходы.

3. Потенциал для конкурентного преимущества обеспечивает *глобализация затрат*, поскольку одни организации узнают больше об этих преимуществах и/или получают к ним более открытый доступ, чем другие. Особенно это справедливо по отношению к отраслям, в которых крупномасштабное стандартизированное производство необходимо для оптимальной *экономии за счет масштабов* (например, в производстве компонентов для электронной промышленности). Преимущества по затратам проявляются и за счет *опыта*, приобретенного благодаря широкомасштабным операциям, и/или *выбора поставщиков* относительно дешевых в мировой экономике *ресурсов*. Отдельные страны *отличаются рядом затрат*, например стоимостью труда или затратами обмена валют. Эти факторы возникают зачастую благодаря географическому положению отдельных стран. Это обстоятельство побуждает компании искать в разных частях мира такие же низкие затраты, чтобы сохранять свое положение на равных с наиболее успешными конкурентами. Например, многие компании-разработчики программного обеспечения и центры телефонной поддержки потребителей, учитывая возросшую надежность

связи и разницу в стоимости труда, создают свои рабочие места в странах Юго-Восточного региона, где есть высококвалифицированная и относительно недорогая рабочая сила. Другие компании, учитывая высокие *затраты разработки нового товара*, видят преимущество в том, чтобы предлагать на глобальном рынке меньшее количество своих товаров и не нести дополнительные издержки реализации широкого ассортимента товаров в ограниченном географическом масштабе.

4. Глобализация отрасли становится результатом деятельности и политики правительств. Политические перемены 1990-х годов привели к тому, что сегодня почти все торгующие страны имеют рыночную экономику и их *торговая политика* способствует функционированию свободного рынка в международных экономических отношениях.

5. Глобализацию ускоряет и *техническая стандартизация* многих товаров в разных странах; это автомобильная, аэрокосмическая и компьютерная отрасли. Правительства отдельных стран стремятся к тому, чтобы участники глобальных рынков открывали свои филиалы и офисы в странах, где действуют эти правила. Однако не следует забывать, что во многих отраслях все еще преобладают правовые нормы отдельных стран, а это ограничивает размах глобальных стратегий.

6. Изменения в макросреде увеличивают *глобальную конкуренцию*, которая, в свою очередь, способствует дальнейшей глобализации. Если *экспорт и импорт* между странами интенсивны, то взаимодействие между конкурирующими компаниями возрастает в более глобальном масштабе. Так происходит, потому что компания, действующая на мировом рынке, стремится бороться со своими конкурентами в глобальном масштабе, особенно если потребители тоже глобальны. Не исключено даже, что *взаимозависимость* операций компании по всему миру способствует глобализации ее конкурентов. Например, если компания использует недорогие производственные мощности в разных странах, то за счет этого она конкурирует с имеющими высокие затраты местными производителями, подталкивая их на ответные действия и использование аналогичных стратегий. В табл. 7 показаны движители внешних перемен, имеющие для корпоративной организации особенное значение. Но следует помнить, что влияние этих сил проявляется в разных частях одной организации по-разному.

**Влияние движителей глобализации
на поведение корпоративной организации**

Движители глобализации	Способы влияния
Правительство	Торговая политика Экономическая политика Технические стандарты
Рынок	Схожие предпочтения потребителей Глобальные клиенты Методы маркетинга
Затраты	Экономия за счет масштабов Эффективность выбора поставщиков ресурсов Затраты в отдельных странах Высокие затраты на разработку новых товаров
Конкуренция	Взаимозависимость Глобальные конкуренты Высокий уровень экспорта/импорта

В табл. 7 представлен всего лишь пример того, как можно добиться понимания ключевых движителей перемен. В разных отраслях действуют свои, специфические движители. Например, розничную фирму, в первую очередь, заботят вкусы и поведение местных потребителей. Для производителя компьютеров особое значение имеют перемены в технологической среде, поскольку они приводят к появлению новых товаров и моральному устареванию прежних. Для менеджеров в государственном секторе важны изменения общественной политики, финансирование госсектора и демографические перемены. Ключевым движителем в этом случае может стать изменение половозрастной структуры населения. Она включает несколько факторов: прогресс в сфере медицинского обслуживания, обеспечение социальной и политической стабильности, пенсионного обслуживания и т.д.

Ромб Портера. Согласно модели, известной как *ромб Портера* (рис. 1), существуют внутренние причины, по которым одни страны более конкурентоспособны, чем другие, и некоторые отрасли в одной стране более конкурентоспособны по сравнению с другими отраслями. Это еще один пример *стратегического* изучения влияния факторов макросреды на конкурентное окружение. Портер утверждает, что внутренние национальные условия организации играют важ-

ную роль в создании конкурентного преимущества в глобальном масштабе. Они обеспечивают те факторы, на основе которых организация создает и распространяет свое преимущество.

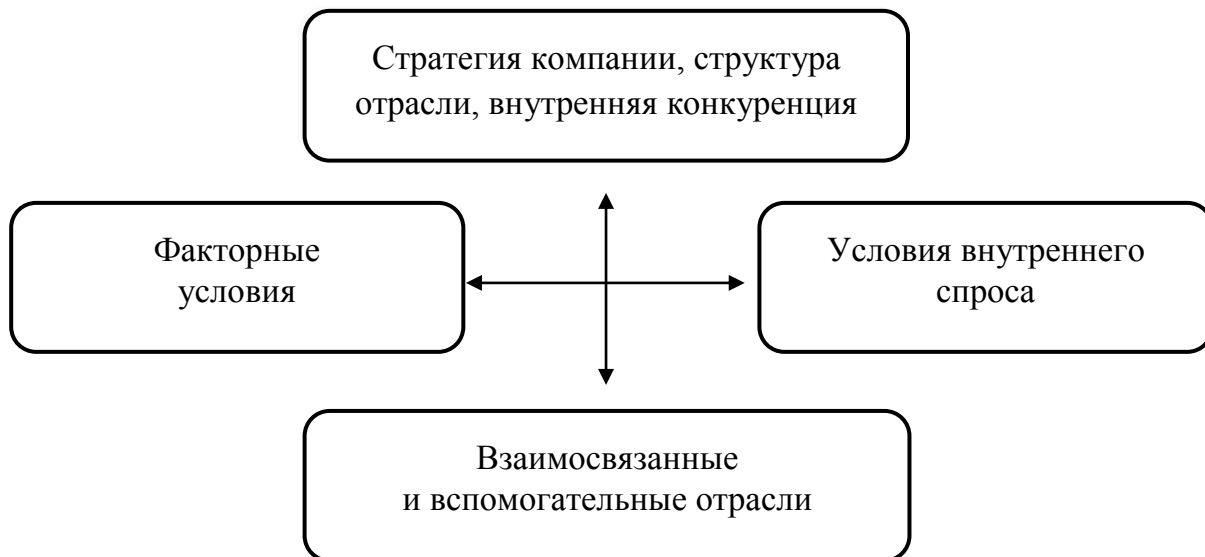


Рис. 1. Ромб Портера: детерминанты преимущества

Могут существовать особые *факторные условия*, объясняющие, на основе чего организация имеет конкурентное преимущество внутри своей страны, т.е. на национальном уровне. Эти условия обеспечивают начальные преимущества, из которых впоследствии развиваются более заметные факторы конкурентоспособности. Например, в таких странах, как Швеция и Япония, в которых благодаря правовым ограничениям или национальным обычаям компаниям трудно уволить служащих, появился стимул к автоматизации в промышленности. А лингвистические способности швейцарцев стали важным преимуществом для их банковской отрасли.

Условия внутреннего спроса также обеспечивают основу для формирования конкурентного преимущества организации. Например, высокие требования японских потребителей к качеству и функциональности электрического и электронного оборудования стимулировали местных производителей «быть на высоте», что привело к глобальному доминированию Японии в этих секторах промышленности.

Одна успешная отрасль может привести к конкурентному преимуществу в *связанных и вспомогательных отраслях*. Например, могут оказаться взаимно полезными такие отрасли, как производство кожаной обуви, производство оборудования для обработки кожи, ди-

зайнерские и конструкторские услуги. Или, к взаимной выгоде ведут портовые службы и предприятия по ремонту морских судов.

Характеристики *стратегии корпорации, структуры отрасли и внутренней конкуренции* в разных странах также помогают объяснить основу глобального конкурентного преимущества. В Германии склонность к систематическим, часто иерархическим управленческим процессам была залогом надежности и технического превосходства в машиностроении. Внутренняя конкуренция и поиск конкурентного преимущества внутри страны дают организации основу для такого преимущества в более глобальных масштабах. Примерами служат пивоварение в Нидерландах и Дании и фармацевтическая промышленность в Швейцарии.

Ромб Портера используется по-разному. На национальном уровне он служит правительствам для определения политики, которая повысит конкурентные преимущества отраслей в своих странах. Исходный посыл, по сути, звучит так: внутренние характеристики конкуренции обеспечат конкурентные преимущества в более широких масштабах. Отсюда вывод о том, что правительству следует поощрять внутреннюю конкуренцию, а не защищать отечественных производителей от конкуренции со стороны зарубежных. Правительство также содействует росту конкурентного преимущества, устанавливая высокие стандарты функциональности товаров и их безопасности, в том числе экологической, или поощряя вертикальную кооперацию между поставщиками и покупателями на внутреннем уровне, что приводит к инновациям.

С помощью ромба Портера может быть определена относительная конкурентоспособность различных регионов внутри одной страны. На практике рассматривается важность организаций из одной и той же отрасли, осуществляющих деятельность на территории одной страны, что необходимо для проведения региональной экономической политики. Но последняя в экономически депрессивных регионах также означает устранение неблагоприятных обстоятельств и/или привлечение инвестиций в новые секторы экономики. Ромб Портера оказывается полезным и в этой ситуации.

К помощи ромба Портера в разное время прибегали и отдельные организации, пытаясь определить, до какой степени им стоит рассчитывать на свои внутренние преимущества как на основу конкурентного преимущества на глобальном фронте. Например, голланд-

ские пивоваренные компании выиграли от глобализации за счет особенностей внутреннего рынка. Производители одежды добились глобального успеха, используя опыт сетевой работы независимых, часто семейных компаний, созданных на условиях франчайзинга.

Разработка сценариев. Когда бизнес-среда отличается высокой степенью неопределенности, обусловленной либо сложностью, либо быстрыми переменами (или одновременно обоими факторами), иногда невозможно составить единственное видение того, как внешние факторы влияют на стратегию организации. Поэтому, чтобы понять будущее влияние среды, нужен другой подход. *Сценарии* – это подробные и правдоподобные варианты возможного будущего развития бизнес-среды организации, основанные на группировке ключевых внешних факторов влияния и движителей перемен, характеризующихся высокой неопределенностью. Например, в энергетической отрасли, учитывая, сколько длительное время и высокие расходы требуются на исследования и освоение новой продукции, необходимо спрогнозировать, какой будет бизнес-среда через 20 лет или даже позже. Хотя значение имеет целый ряд внешних факторов, ключевыми являются наличие сырья, технологии передачи и аккумуляции энергии, цены и спрос. Очевидно, невозможно точно предсказать, как изменятся эти факторы через 20 лет или позднее, однако полезно представить себе различные возможные варианты будущего. В других отраслях неопределенность будущего развития очень высока даже для гораздо менее продолжительных периодов времени, поэтому и в таких случаях полезно разработать сценарии. Сценарное планирование неспособно спрогнозировать непредсказуемое – оно необходимо, чтобы рассматривать многие и в равной степени правдоподобные варианты будущего. Эти сценарии основаны не только на интуиции; они логически последовательны, хотя и отличаются один от другого.

Обсуждение сценариев улучшает уровень обучения в организации, поскольку менеджеры начинают лучше осознавать силы, действующие в бизнес-среде и понимать, что действительно важно для организации. Менеджерам также приходится оценивать и разрабатывать стратегии (или планы экстренных действий) для каждого сценария. Они отслеживают перемены во внешней среде и соответственно корректируют свои стратегии и планы. Сценарии особенно полезны, когда важно получить долгосрочное представление о стратегиях, ко-

гда на успех стратегии влияет ограниченное число ключевых факторов, а ожидания результата характеризуются высокой степенью неопределенности.

Отрасли

Влияние макроэкономических факторов на успех или неудачу стратегий может проявиться в ближайшем окружении организации посредством действующих на нее конкурентных сил. Для большинства организаций важным аспектом этого влияния будет конкуренция в пределах отрасли. В экономической теории сложилось определение *отрасли* как группы предприятий, производящих один вид продукта или продукты близкие по назначению. В рамках отрасли действуют конкурентные силы, которые оказывают влияние на межфирменные взаимоотношения, отраслевую привлекательность и выбор способа конкуренции отдельными организациями. От соотношения конкурентных сил в отрасли зависит, какие будут приняты стратегии поведения на рынке, вхождения в отрасль и/или выхода из нее.

Границы отрасли могут меняться при *конвергенции* ранее отдельных отраслей. Например, конвергенция таких отраслей, как производство компьютеров и телекоммуникационного оборудования происходит в результате сближения предметов деятельности, технологий, назначения продуктов и интересов потребителей.

Существуют две группы сил, которые приводят к конвергенции:

Во-первых, ее обуславливает ситуация, при которой границы отрасли могут быть разрушены новыми рыночными силами, действующими на стороне «предложения». Так, например, электронная коммерция уничтожает границы традиционной розничной торговли, предлагая производителям новые или дополнительные средства реализации их продукции. В результате появляются новые модели бизнеса, основанные на новых информационных технологиях и изменении потоков информации внутри отрасли. Но подлинной проверкой перемен служит отношение потребителей, т.е. их оценка пользы конвергенции для изменений рыночного предложения, учитывающего всю полноту потребительских предпочтений.

Во-вторых, конвергенцию могут вызывать силы со стороны «спроса», или рыночные силы, когда потребители начинают *заменять* один продукт другим. Например, потребители отдают предпочтение компьютерам, которые могут быть использованы, в том числе вместо

телевизоров. Потребители могут увидеть связь взаимодополняющих услуг и отдать предпочтение услуге, объединенной в одном пакете. Например, туристические фирмы, следуя предпочтениям клиентов, объединяют в одном пакетном предложении авиационный перелет, размещение в гостинице и развлекательную программу. Так появился новый рыночный сегмент в отрасли туризма.

Но возможная конвергенция поднимает и некоторые сложные стратегические проблемы. Например, возникли этические вопросы о конфиденциальности личной информации пациентов и о том, не ускорит ли интенсивное использование высокотехнологических решений появление системы здравоохранения имущих и неимущих. Необходимо отметить, что преимущества конвергенции не проявятся, если не сформируются новые отношения с учреждениями здравоохранения, которые являются потребителями технологических достижений. Взаимоотношения с потребителями меняются очень медленно, а во многих странах здравоохранение в значительной степени представлено учреждениями государственного сектора (например, здравоохранение России или соответствующая Государственная служба Британии). Поэтому возникают вопросы о построении отношений между носителями культуры двух очень разных типов – коммерческими биоинформационными компаниями и бюрократической системой здравоохранения.

Источники конкуренции. От понятия стратегии неотделимо понятие конкуренции. В бизнесе это означает получить преимущество перед конкурентами; в государственном секторе – превосходство в пределах сектора и/или преимущество в получении ресурсов (эти два аспекта обычно связаны). Как правило, менеджеры рассматривают источники конкуренции слишком узко, обычно обращая внимание только на непосредственных конкурентов. Но существует много других внешних факторов, влияющих на конкуренцию. Портер изначально разработал концепцию «Пяти рыночных сил» как метод оценки привлекательности для получения прибыли в различных отраслях. Однако эта концепция используется для выявления источников конкуренции в отрасли.

Концепцию «Пять сил Портера» необходимо применять на уровне *стратегических бизнес-единиц*, но не на уровне организации в целом. Это требование объясняется тем, что одна организация может вести различные виды деятельности и работать на разных рынках.

Например, авиакомпания одновременно конкурирует на рынках внутренних и зарубежных рейсов, и направляет свои усилия на разные группы потребителей, такие как туристы, бизнес-пассажиры, компании, которым требуется авиатранспортировка товаров. Каждая из этих стратегических бизнес-единиц испытывает свое влияние конкурентных сил.

Используя концепцию «Пяти сил Портера» для выявления источников конкуренции в отрасли, важно понимать *связи* между конкурентными силами и ключевыми движителями в макросреде. Например, технологические перемены разрушают конкурентные преимущества, защищавшие организации в прошлом. Пять сил не являются независимыми друг от друга. Давление одного направления порой дает толчок переменам в другом, после чего наблюдается динамический процесс смещения источников конкуренции. Например, потенциальные новички отрасли, обнаружив, что «старожилы» их блокируют, находят новые пути вхождения в рынок – в обход традиционных каналов распространения, используя прямые продажи потребителям.

Конкурентное поведение иногда заключается в том, чтобы разрушить эти силы, а не просто приспособиться к ним. Если не забывать о перечисленных особых условиях, концепцию пяти сил можно с успехом использовать как исходный пункт изучения конкуренции.

Угроза появления новичков. Уровень угрозы появления новичков зависит от того, насколько высоки барьеры для вхождения. Это факторы, которые придется преодолеть новичкам для успешной конкуренции. Такие барьеры следует рассматривать только как средство отсрочки появления новичков, но не как вечные преграды, которые могут сдержать исполненных решимости потенциальных новичков. Да, эти барьеры отпугнут некоторых, но не всех. Перечислим типичные барьеры для вхождения:

Экономия на масштабе деятельности. В некоторых отраслях экономия за счет масштабов чрезвычайно важна, например, в автомобилестроении, производстве продуктов питания, одежды, обуви и других отраслях, ориентированных на производство потребительских товаров, где шансы на успех тем выше, чем лучше организованы продажи и сервис. Для этих отраслей наибольшее значение имеют рекламные, маркетинговые и сбытовые расходы, следовательно, безразлична возможность экономии по этим направлениям. То есть, проведение торговых операций с использованием преимуществ Internet ведет не только к сокращению расходов, но модифицирует модель

бизнеса. Снижается планка вхождения в отрасль новых участников и разворачивается новый виток конкурентной борьбы. В первую очередь, это выгодно потребителю, который получает дополнительные возможности для выбора новых благ, предназначенных для потребления. Это выгодно производителю, который видит стимул новых продаж и дополнительные перспективы развития рынка.

Капитал, необходимый для вхождения в отрасль. Величина этого капитала меняется в зависимости от технологий и масштаба. Расходы на открытие Интернет-компании в арендованном помещении несоизмеримо малы по сравнению с расходами, например, вхождения в такие капиталоемкие отрасли, как химическая, энергетическая или горнорудная. Глобализация делает некоторые компании уязвимыми для атаки со стороны новичков из стран, где стоимость капитала ниже.

Доступ к каналам поставок или распространения товаров. Во многих отраслях производители в прежние времена контролировали каналы поставок и/или распространения готовой продукции. Такой контроль осуществляется либо через прямое владение (вертикальная интеграция), иногда – через простую лояльность поставщиков или потребителей. Однако в некоторых отраслях новички уже преодолели этот барьер, они отказались от услуг розничных распространителей и начали продавать свою продукцию конечным потребителям напрямую посредством электронной коммерции.

Лояльность потребителей или поставщиков. Новому игроку трудно войти в отраслевой рынок, если на нем действует один или несколько устоявшихся операторов, отлично знающих данную отрасль и имеющих налаженные связи с ключевыми покупателями и поставщиками.

Опыт. Организации, раньше вошедшие в отрасль, быстрее других приобретают опыт. Это дает им преимущества по затратам и/или лояльности потребителей/ поставщиков. Конечно, этот опыт теряет ценность при сокращении жизненного цикла товара, а в случае разрыва цикла может вообще обесцениться. В качестве примера, назовем те многочисленные страны, в которых государственный сектор открыт для конкуренции. При этом накопленный опыт «выбивать» государственное финансирование быстро обесценился ввиду отсутствия у этих организаций опыта подчинять всю свою деятельность служению потребителю.

Ожидаемое сопротивление. Для организации, которая намерена выйти на новый для нее отраслевой рынок и при этом считает, что сопротивление уже существующей на этом рынке фирмы или же стоимость вхождения в рынок будут чрезмерно высокими, это тоже своеобразный барьер.

Законодательная или государственная деятельность. Правовые ограничения конкуренции колеблются от патентной защиты и регулирования рынков (например, фармацевтического и страхования) до прямого государственного вмешательства. В тех случаях, когда государство снимает такую защиту, менеджерам в ранее защищенных отраслях приходится иметь дело с конкурентами. Например, в 1990-х годах многие отрасли, такие как связь, электроэнергетика, газоснабжение и железнодорожный транспорт, традиционно бывшие государственными монополиями, переживали период сокращения государственного регулирования и/или приватизации.

Дифференциация имеет место, когда потребителю предлагают товар (или услугу), который он считает имеющим большую потребительскую стоимость, чем конкурентный товар (или услуга). Дифференциация создается за счет *ассортимента товаров*, если потребители хотят сделать пакетную покупку, а не приобрести отдельные позиции. Она важна в отраслях, в которых реализуются отдельные проекты, например в строительстве. Однако конкуренты могут в какой-то мере обойти и дифференциацию, если им удастся имитировать предложение и/или уменьшить лояльность потребителей.

Угроза со стороны производителей товаров-заменителей. Замещение снижает спрос на определенный «класс» товаров ввиду того, что потребители активно переключаются на альтернативные товары, вследствие чего прежние товары или услуги морально устаревают. Зависит такое покупательское поведение от того, предлагает ли товар-заменитель более высокие воспринимаемые преимущества или потребительскую стоимость. Замещение принимает разные формы.

Замещение товара товаром, например, когда вместо традиционной почты люди начинают пользоваться электронной. Это происходит ввиду конвергенции отраслей. Также возможно существование *дополняющих организаций*, товары и услуги которых повышают конкурентоспособность товаров/услуг основной организации, и наоборот. Этот фактор подталкивает обе организации к регулярному замещению существующих товаров товарами новых поколений. Такие

отношения существуют между компаниями *Intel* и *Microsoft*. Рост вычислительной мощности компьютеров порождает потребность в более эффективной операционной системе и программных приложениях, что, в свою очередь, создает спрос на компьютер с более высоким быстродействием, и т.д.

Возможно также *замещение потребности*: новый товар (или услуга) начинает удовлетворять определенную потребность, из-за чего существующий товар (или услуга) становится лишним. Например, более надежная и дешевая бытовая техника снижает потребность в техническом обслуживании и ремонте. В этой области все большее влияние оказывают информационные технологии, так как позволяют людям самостоятельно выполнять такие виды работ, для которых прежде им приходилось искать специалистов (например, телефонный автоответчик может заменить секретаря, компьютер с принтером позволяет обходиться без машинистки, электронная коммерция делает лишними традиционных продавцов).

Замещение товарных категорий происходит, когда товары или услуги конкурируют между собой за свободные деньги потребителей; например, производители мебели борются за свободные деньги потребителей с поставщиками бытовой телевизионной и видеотехники и т.д. Отдельные отрасли сокращаются и исчезают с рынка совсем, если потребители решают обойтись без товаров или услуг этих отраслей и потратить свои свободные средства на что-нибудь другое.

Рыночная власть покупателей и поставщиков. Следующие две силы можно рассматривать совместно, поскольку они аналогично ограничивают стратегическую свободу организации, а также влияют на ее прибыль и, значит, финансовую привлекательность. Вместе эти две силы представляют собой сеть взаимодействий, в которой функционирует организация. Это важная стратегическая концепция. Она раскрывает законы власти поставщиков и потребителей, от которых зависят перспективы получения прибыли в различных частях отрасли (например, в снабжении, производстве и распространении).

Рыночная власть покупателей высока при условиях:

Во-первых, если есть *концентрация покупателей*, особенно если объемы товара, который они покупают, велики и/или поставками занято большое количество мелких операторов. Подобная ситуация возникает с такими товарами, как молоко, во многих европейских странах, на рынке которых доминирует лишь несколько розничных

торговцев. Если на товар или услугу приходится высокий процент от общих покупок потребителей, то рыночная власть покупателей тоже повышается, поскольку они склонны тщательно подходить к выбору места покупки, чтобы найти лучшую цену. В этой ситуации покупатели сильнее давят на поставщиков по сравнению с тем, как действовали бы в случае менее ответственных для себя покупок

Во-вторых, *расходы по переходу* на товары (услуги) другого поставщика малы и не сопряжены с высоким риском, например, если не предусмотрены долгосрочные контракты и согласие прежнего поставщика на сотрудничество покупателя с новым. Такая ситуация характерна для электронной коммерции, поскольку покупатели быстро и безо всякого для себя риска могут получить информацию на сайтах многих поставщиков.

В-третьих, если есть угроза *поглощения поставщика покупателем* и/или конкуренции для первого со стороны второго. Это называется регрессивной интеграцией, которая происходит, если покупателю не удастся добиться от поставщика удовлетворительной цены или качества. Например, несколько крупных производителей окон в разных странах Европы решили производить собственное стекло, чем понизили рыночную власть традиционных производителей стекла.

Рыночная власть поставщиков высока, если выполняются условия:

Во-первых, существует *концентрация поставщиков*, а не разрозненные источники поставок. Так обычно происходит в случае финансирования государственных компаний, например РОСНАНО, РОСТЕХ. Рыночная власть поставщиков возрастает, если у них много потребителей, благодаря чему снижается зависимость от каждого отдельного потребителя.

Во-вторых, *расходы по переходу* на товары (услуги) другого поставщика высоки, в частности если для технологических процессов организации требуются специальные товары, как, например, в аэрокосмической отрасли, или если товар явно дифференцирован, как программные продукты компании *Microsoft*. Большую рыночную власть поставщику может давать его марка. Так, розничному торговцу иногда сложно обойтись без определенной марки в своем ассортименте.

В-третьих, существует вероятность *прямой конкуренции поставщиков* со своими покупателями (прогрессивная интеграция), если вторые не согласны платить первым за их товары (услуги) достаточную цену

и этим обеспечивать необходимую поставщикам прибыль. Вспомним уже упоминавшийся выше пример с производством стекла. Многие производители этого товара осуществили прогрессивную интеграцию и открыли бизнес-единицы по дальнейшей обработке стекла и продаже изделий из него. Аналогичная картина сложилась и в сталелитейной отрасли.

Конкурентная борьба. Рассмотренные конкурентные силы влияют на конкурентную борьбу между организацией и ее соперниками. *Конкуренты* – это организации с подобными товарами и услугами, нацеленными на одну и ту же группу потребителей. Уровень конкурентной борьбы в отрасли или секторе зависит от ряда факторов.

1. *Баланс конкурентов.* Когда конкуренты примерно равны, возникает риск интенсивной конкурентной борьбы. Каждый стремится доминировать над другими и наоборот. Меньший уровень внутренней конкуренции будет в отрасли, в которой работают одна или две доминирующие организации и несколько меньших, адаптировавшихся к такой ситуации. Например, небольшие компании широко не разворачивают свою деятельность, чтобы не привлекать к себе внимание со стороны доминирующих компаний.

2. *Темпы роста* отрасли тоже влияют на конкуренцию. Согласно концепции жизненного цикла стадия развития отрасли или сектора важна с точки зрения конкурентного поведения. Например, в ситуациях роста всего рынка организация вправе ожидать и собственного роста, тогда как на зрелом рынке для этого придется отнимать рыночную долю у других его участников.

3. *Высокие постоянные расходы* в отрасли, возможно, из-за ее капиталоемкости, могут спровоцировать ценовые войны и привести к низкой рентабельности, если производительность отрасли превысит спрос. Это характерно для случая, когда прерогативой становится загрузка производственных мощностей. Если дополнительные производственные мощности технически невозможно вводить постепенно, а только ступенчато, то конкурент, скачкообразно нарастивший свой производственный потенциал, на какое-то непродолжительное время создает в отрасли избыток производственных мощностей и, следовательно, увеличивает конкуренцию. По этой причине в некоторых отраслях конкуренты вместе инвестируют в новые мощности через совместные предприятия. Иногда конкуренты сотрудничают, чтобы снизить постоянные расходы. Например, если авиаперевозчики намерены

финансировать разработку нового авиалайнера компанией *Boeing* или *Airbus*, то им всем выгодно создать достаточный объем потенциальных заказов, чтобы заинтересовать авиастроителей этим проектом.

4. *Высокие барьеры для выхода из отрасли.* В этом случае тоже возможен избыток производственных мощностей и, следовательно, повышенная конкуренция. Высокие барьеры для выхода объясняются рядом причин. Например, крупные инвестиции приостановлены. Денежные средства не подлежат передаче, или же при вынужденном сокращении персонала придется выплачивать крупные суммы компенсаций.

5. *Важен и такой фактор, как дифференциация.* На товарном рынке, где товары и услуги не дифференцированы, мало что мешает потребителям переходить от одного поставщика к другому, а это ведет к росту конкуренции.

Ключевые проблемы, возникающие при использовании пяти сил Портера. Этот подход используется для анализа сил, действующих в отраслевой среде стратегической бизнес-единицы. Требуется особое внимание при разработке стратегии. Важно использовать схему шире, а не только для простого перечисления сил. Следующие вопросы помогают сосредоточиться на *последствиях* действующих сил:

1. Привлекательнее ли одни отрасли по сравнению с другими? Получить ответ на этот вопрос – начальная цель модели пяти сил. Предполагалось, что отрасль привлекательна (для получения прибыли), когда действующие силы слабы. Например, если вхождение в отрасль затруднено, то поставщики и/или покупатели имеют небольшую рыночную власть, а конкуренция невысока.

2. Каковы базовые силы в макросреде, приводящие к конкурентным силам? Например, существующие в Индии более низкие затраты на оплату труда программистов и операторов дистанционной службы технической поддержки потребителей являются для европейских и американских компаний одновременно и рыночным шансом, и угрозой.

3. Возможно ли, что эти силы изменятся, и если возможно, то как? Например, фармацевтические компании заняли сильные рыночные позиции за счет своей компетенции в продаже патентованных лекарств высокофрагментированной группе покупателей – врачам. Однако действия государства во многих странах, такие как пропаганда лекарств-дженериков, введение новых протоколов лечения и процедур закупок, а также регулирование цен, значительно увеличили

конкурентное давление на такие фирмы и вынудили их пересмотреть свои конкурентные стратегии.

4. Каково положение отдельных конкурентов относительно этих конкурентных сил? Каковы их сильные и слабые стороны относительно ключевых действующих сил?

5. Как менеджеры могут повлиять на конкурентные силы, действующие на стратегическую бизнес-единицу? Могут ли они выстроить барьеры для входа в отрасль, увеличить свою рыночную власть над поставщиками или покупателями либо найти способы уменьшения накала конкурентной борьбы? Все это важнейшие вопросы, относящиеся к конкурентной стратегии.

Динамика конкуренции. Мы понимаем как возникает конкуренция. Однако остается без внимания собственно процесс конкуренции во времени. Конкурентное преимущество организации со временем может меняться, поскольку меняются рассмотренные выше силы и/или конкурентам удастся преодолеть противодействующие им силы. Процесс сокращения конкурентного преимущества ускоряют такие изменения макросреды, как новые технологии и глобализация. Преимущество наступает лишь на определенный промежуток времени, хотя скорость его уменьшения отличается в разных секторах и также изменчива. Организации реагируют на ухудшение своей конкурентной позиции, создавая цикл конкуренции.

Циклы конкуренции возникают в результате перемен в среде бизнеса и изменений в действиях конкурентов. Цикл конкуренции раскручивается по мере того, как конкурентные позиции одних организаций ухудшаются, других улучшаются. Менеджмент организаций, положение которых утрачивается в результате потери позиции, в свою очередь, действует в ответ. Конкуренция развивается циклически, а любое конкурентное преимущество временно.

Цикл конкуренции может привести конкурентную борьбу к эскалации на новой основе. Применение различных мер и контрмер на основе соотношения *стоимость/качество* в процессе конкуренции вынуждают одного из участников рынка перенести конкуренцию на смежные рынки. Действия и ответные действия организаций и их конкурентов могут происходить одновременно на нескольких рынках.

Если процесс раскручивания цикла относительно медленный, то возможны достаточно продолжительные периоды времени, когда

конкуренция в отрасли принимает определенный устойчивый характер. Если же скорость цикла очень высока, есть смысл говорить о гиперконкуренции.

Гиперконкуренция возникает, когда частота, смелость и агрессивность действий конкурентов возрастают и создают состояние постоянного дисбаланса и перемен. Тогда как менеджмент организаций в медленно меняющейся среде, в первую очередь, озабочен тем, чтобы создать и сохранить трудные для копирования конкурентные преимущества. Гиперконкурентная среда требует от менеджмента признать свои преимущества временными. Усилия конкурентов также могут быть направлены на разрушение *status quo*, поэтому никому из участников рынка не удастся надолго сохранять преимущество. Значит, долгосрочное конкурентное преимущество достижимо лишь посредством серии краткосрочных действий.

Конкуренты и рынки

Анализ конкуренции на уровне отрасли позволяет получить слишком обобщенный результат для того, чтобы разобраться в сути конкуренции и создать стратегию, соответствующую реальной расстановке рыночных сил. В одной отрасли может соседствовать много компаний с разными возможностями, и они конкурируют на разных основах. Это концепция *стратегических групп*. Конкуренция происходит на рынках, которые не ограничиваются только отраслью, существуют важные различия в ожиданиях различных групп потребителей. Это концепция *рыночных сегментов*. Две названные концепции связывает третья, *ценность для потребителей*. Рассмотрим эти концепции.

Стратегические группы – это организации, функционирующие в пределах отрасли со стратегическими характеристиками, близкими по своему содержанию, реализующие подобные стратегии или конкурирующие на подобных основах.

Стратегические характеристики отличаются от характеристик в других группах одной отрасли. Например, в розничной торговле супермаркеты, универсамы и магазины шаговой доступности образуют три стратегические группы. Характеристик, по которым отличаются стратегические группы (табл. 8), может быть много, но они составляют две основные категории:

- диапазон деятельности организации;
- ресурсы.

Какие именно из этих характеристик особенно применимы к конкретной отрасли, следует понимать в контексте истории и развития этой отрасли и действующих внешних сил.

Таблица 8

Характеристики для идентификации стратегических групп

Диапазон деятельности	Ресурсы
Степень разнообразия товаров (услуг) Степень географического охвата Количество обслуживаемых рыночных сегментов Используемые каналы распространения	Количество торговых марок Маркетинговые усилия (размах рекламы, численность службы продаж) Степень вертикальной интеграции Качество товара или услуги Технологическое лидерство (организация выступает лидером или последователем) Размер организации

Для анализа конкурентных сил, возможностей и ограничений развития организации, составляется *карта стратегических групп*, которая помогает в решении ряда актуальных проблем:

- выявить *ближайших конкурентов*, выяснить, какова основа конкурентной борьбы в пределах каждой стратегической группы и как группы разнятся между собой по конкурентной основе;
- определить, насколько вероятен или возможен *переход* организации из одной стратегической группы в другую. Переходы между группами зависят от наличия между ними барьеров для входа, которые достаточно сложно преодолеть;
- выявить потенциальные рыночные шансы и угрозы для организаций. Одни стратегические группы отличаются от других более интенсивной конкуренцией. Или, перемены в макросреде, возникшие благодаря появлению информационных технологий и глобализации компаний, создают стратегические зоны.

Рыночные сегменты. Успех организации зависит не только от действия конкурентных сил, но и от того, насколько хорошо менеджмент понимает нужды потребителей и насколько эффективно может удовлетворить эти нужды. Следовательно, очень важно понимать рынки. На большинстве рынков нужды потребителей весьма разнообразны, поэтому используется *концепция рыночных сегментов*. Использование концепции рыночных сегментов помогает выявить сходства и различия между группами потребителей или пользовате-

лей. *Рыночный сегмент* – это группа потребителей, имеющих схожие нужды потребителей (потребительские предпочтения). Проблема заключается в том, чтобы понять, что ценят потребители, как организация и ее конкуренты удовлетворяют эти нужды. Это ключевая проблема стратегических возможностей.

Концепция рыночных сегментов напоминает о вопросах:

- Ряд факторов влияет на *нужды потребителей*. Это характер людей, назначение покупок, приоритеты покупателей и т.д. Теоретически для идентификации рыночных сегментов допустимо использование любого из факторов. Однако на практике важно рассмотреть, какие критерии сегментации наиболее значимы на каждом отдельном рынке.

- Важный фактор – *относительная рыночная доля* (доля по отношению к конкурентам) в пределах рыночного сегмента. Организации, накопившие наибольший опыт в обслуживании определенного рыночного сегмента, не только несут меньшие затраты, но также создали отношения с потребителями, которые конкурентам трудно разрушить. В разных сегментах рынка потребители ценят разные свойства товара, поэтому производители стремятся к преимуществам в сегментах, соответствующих сильным сторонам производителей, так как конкурировать на более широкой основе сложнее.

- Возможность *обслуживать рыночные сегменты* зависит от ряда тенденций в бизнес-среде. Например, широкая доступность данных о потребителях и возможность обрабатывать информацию электронными средствами, возросшая гибкость основной деятельности, позволяют сегментировать рынок вплоть до отдельных потребителей.

Определение стратегического потребителя. Большинство потребителей покупают товары в розничных магазинах. Следовательно, производители имеют дело с потребителями двух видов – с магазинами и людьми, покупающими товары в этих магазинах. На спрос влияют оба потребителя, но один из них может оказаться влиятельнее другого, то есть у одного из них рыночная власть выше. Тот потребитель, который обладает большей властью, есть *стратегический потребитель*. Это тот потребитель, на которого, в первую очередь, должна быть направлена стратегия, потому что именно этот потребитель сильнее всего влияет на то, какие товары и услуги будут куплены. Понять, что ценит стратегический потребитель, – это исходный пункт выработки стратегии. Конечно, данное утверждение не означает, что требования других потребителей не важны, их тоже необхо-

димо удовлетворять, но требования стратегического потребителя имеют первостепенное значение.

Знание потребительских предпочтений в разных сегментах имеет решающее значение для разработки соответствующей стратегии в организации. Производителям товара/услуги важно понять, какие характеристики особенно значимы для потребителей конкретного рыночного сегмента. Такие характеристики называются *критическими факторами успеха*. Поскольку они особенно ценны для потребителей, именно здесь организации по силам взять верх над конкурентами.

Определить, насколько предложения производителей соответствуют факторам, наиболее значимым для потребителей, позволяет *стратегический планшет*. Это простой, но практичный способ сравнить отличия потребителей (рыночных сегментов) с отличиями производителей (стратегических групп).

Рыночные шансы и угрозы

Успех организации зависит не столько от представлений менеджмента о факторах макросреды, сколько от того, какие выводы сделаны. При выборе будущей стратегии чрезвычайно важно выявить *рыночные шансы и потенциальные угрозы*.

Для снижения степени влияния конкурентов на успех организации и получения конкурентного преимущества, важно найти в бизнес-среде рыночные шансы, которые не в полной мере используются конкурентами:

- *Рыночные шансы в замещающих отраслях*, следует искать в процессе оценки относительных преимуществ товаров/технологий (существующих и потенциальных заменителей) руководствуясь результатами анализа потребительских предпочтений, то есть, глядя на товары заменители с точки зрения потребителей.

- *Рыночные шансы в других стратегических группах* можно обнаружить, если перемены в макросреде повышают экономическую привлекательность рыночных зон.

- *Рыночные шансы в цепи покупателей* определяются в процессе выявления стратегического потребителя. Понимание того, кто является наиболее выгодным потребителем, менеджмент получает основание изменить свое видение рынка и простимулировать работу сбытовых подразделений на наиболее выгодного потребителя, со временем планируя создать нового стратегического потребителя.

- *Рыночные шансы в новых рыночных сегментах* могут быть найдены быстрее, если менеджмент готов изменить характеристики товара/услуги. Если менеджмент предпочитает эмоциональное воздействие на покупателей, то заинтересовать новую категорию потребителей можно, предложив на рынке более дешевую модель своего товара, лишенного некоторых свойств, которые не являются приоритетными ценностями для потребителя.

- *Будущие рыночные шансы* выявляются в процессе анализа перемен в макро- и конкурентной средах. Важно выявить, как эти перемены влияют на потребителей. Организация в случае ответа на этот вопрос может получить преимущество первопроходца.

Для выявления рыночных шансов и оценки потенциальных угроз проводится SWOT-анализ, в процессе которого обобщаются ключевые факторы бизнес-среды и стратегические возможности организации, которые с наибольшей вероятностью повлияют на разработку стратегии. Этот подход используется для оценки будущих стратегических вариантов, вытекающих из оценки сильных и слабых сторон организации, пригодных для преодоления угроз и реализации рыночных шансов бизнес-среды.

2.5. Диагностика стратегических возможностей

Одним из факторов успешности стратегии является наличие у организации *стратегических возможностей*, необходимых для функционирования и развития в условиях рыночной конкуренции.

Разрабатывать стратегию необходимо, ориентируясь на рыночные шансы, которые предоставляет изменчивая внешняя среда. Этот подход к разработке стратегии заключается в корректировке стратегических возможностей для того, чтобы они точнее соответствовали рыночным шансам, возникающим в рыночной среде. Заметный подъем во многих производственных отраслях за последние десять с лишним лет служит примером такой корректировки стратегических возможностей, включая повышение производительности труда и освоение новых технологий. В начале XXI века в промышленности, торговле и государственном секторе вопросом простого выживания организаций стала их способность идти в ногу с развитием информационных технологий.

Знать стратегические возможности важно, они служат основой для разработки стратегии. Новые рыночные шансы можно создать, шире используя существующие стратегические возможности организации. Создать способом, который конкурентам будет трудно скопировать, или создать совершенно новые рыночные шансы, или сделать и то, и другое одновременно. Например, информационные технологии стали основой, на которой организации стали создавать новые услуги и области экономической деятельности.

Стратегические возможности организации создают имеющиеся в ее распоряжении ресурсы и способы их использования, известные как компетенция организации. Такое толкование стратегических возможностей позволяет создать конкурентное преимущество организации, основанное на компетентном использовании ресурсов. Это объясняет, почему некоторые компании получают значительно большую прибыль, чем их конкуренты. Это достигается в результате того, что они имеют ресурсы и/или компетенцию, позволяющие им производить товары или услуги с более низкими затратами и более высокого качества по сравнению с другими компаниями, имеющими худшие ресурсы или возможности.

Основания стратегических возможностей. Стратегические возможности – это комбинация ресурсов и компетенции организации для ее функционирования и развития в условиях конкурентных рынков. В табл. 9 представлены элементы стратегических возможностей.

Таблица 9

Стратегические возможности и конкурентное преимущество

Уровень возможностей	Ресурсы	Компетенция
Пороговые возможности	Пороговые	Пороговая
	Материальные Нематериальные	
Конкурентное преимущество	Уникальные	Ключевая
	Материальные Нематериальные	

Ресурсы и компетенция. Ресурсы: материальные ресурсы или физические активы организации (здания, оборудование, рабочая сила и финансы); нематериальные ресурсы (информация, репутация и знания). Ресурсы организации можно разделить на категории:

- *Физические ресурсы* – машины, здания, производственные мощности организации. Полезность каждого вида ресурсов опреде-

ляют их характеристики, такие, как срок эксплуатации, техническое состояние, производительность и расположение.

- *Финансовые ресурсы* – основной капитал, деньги, дебиторская и кредиторская задолженность, поставщики денег (акционеры, банки и т.д.).

- *Трудовые ресурсы* – демографический профиль персонала организации. Особое значение придается квалификации и знаниям персонала. Это касается как собственных служащих организации, так и других людей в ее сети. В информационной экономике люди становятся ценнейшим активом.

- *Интеллектуальный капитал* выступает важным аспектом нематериальных ресурсов организации. Он включает патенты, марки, бизнес-системы и базы данных потребителей. Несомненно, эти виды нематериальных ресурсов имеют стоимость, поскольку при продаже компании часть ее стоимости составляет престиж, деловая репутация, контакты, клиенты и кадры компании. В информационной экономике интеллектуальный капитал порой выступает основным активом многих организаций.

Конечно, ресурсы важны, но то, как организация их использует, значит не меньше, чем сами ресурсы. Нет смысла иметь лучшее оборудование, ценные знания или признанную марку, если не использовать их эффективно. Рентабельность и эффективность физических и финансовых ресурсов, или персонала организации, зависят не просто от их наличия, но также от умелого управления ими, от сотрудничества между людьми, их адаптивности и новаторских способностей, от отношений с потребителями и поставщиками, от опыта и знаний о том, что работает хорошо, а что – нет. Термин *компетенция* означает деятельность и процессы, посредством которых организация эффективно использует свои ресурсы. Таким образом, для оценки стратегических возможностей организации важно знать, какие она имеет ресурсы и как их использует (табл. 10).

Пороговые возможности. Рассматривая концепции *ресурсов и компетенции*, приходим к понятию *конкурентного преимущества*. Между стратегическими возможностями (ресурсами или компетенцией) порогового уровня и возможностями, благодаря которым организация получает конкурентное преимущество, большая дистанция. *Пороговыми* называются возможности, минимально необходимые для конкурирования на данном рынке. Без таких возможностей организация просто не выживет на рынке.

Стратегические возможности

Стратегические возможности
Способность работать на уровне, необходимом для выживания и процветания. Эта способность основана на ресурсах и компетенции организации
Пороговые ресурсы
Ресурсы, необходимые для удовлетворения минимальных требований клиента, благодаря чему организация продолжает существование
Пороговая компетенция
Деятельность и процессы, необходимые для удовлетворения минимальных клиентов, благодаря чему организация продолжает существование
Уникальные ресурсы
Ресурсы, на которых основано конкурентное преимущество и которые конкурентам трудно скопировать или получить
Ключевая компетенция
Деятельность, на которой основано конкурентное преимущество и которую конкурентам трудно скопировать или получить

Возникают два основных вопроса:

1. Каковы *пороговые ресурсы*, необходимые для продолжения определенной стратегии? Если у организации отсутствуют такие ресурсы, она не сможет удовлетворить минимальные требования потребителей и поэтому прекратит свое существование. Например, растущие требования современных розничных компаний, имеющих широкую сеть магазинов, к своим поставщикам означают, что последние, если хотят всего лишь получить шанс удовлетворять требования своих потребителей (розничных компаний), должны иметь информационную инфраструктуру высокого уровня.

2. Какова необходимая *пороговая компетенция*, чтобы использовать ресурсы, удовлетворять требования клиентов и следовать определенной стратегии? Имеющая сильную рыночную власть розничная фирма ожидает от своих поставщиков не только наличия у них необходимой информационной инфраструктуры, но также умения эффективно использовать эту инфраструктуру и гарантировать необходимый уровень обслуживания.

Эти два вопроса порождают следующие важные темы:

Пороговый уровень возможностей меняется. Как правило, со временем он растет, поскольку меняются *критические факторы успеха*, а также не сидят сложа руки существующие конкуренты и новички. Следовательно, всего лишь для того, чтобы оставаться в бизнесе, ор-

ганизация должна пересматривать и совершенствовать свои ресурсы и компетенцию. В некоторых отраслях из игры постепенно выбывают слабые участники, поскольку процессы конкуренции делают требования к ресурсам все более трудно преодолимыми барьерами для желающих остаться в бизнесе.

Одна из задач, которые приходится решать фирмам, это поиск *компромисса* для того, чтобы достичь пороговых возможностей, необходимых для потребителей разных типов. Например, многим фирмам сложно конкурировать одновременно за те рыночные сегменты, которым требуются большие количества товара в классическом исполнении (обувь в ассортименте), и те, которые хотят получить товары с особыми характеристиками (обувь модельная, выполненная на заказ, ручной работы). В первом случае необходимо предприятие, выпускающее продукцию быстро и в больших количествах, стандартные высокоэффективные системы и низкооплачиваемая рабочая сила. Во втором – не обойтись без высококвалифицированных специалистов и предприятия с гибкими производственными и инновационными системами. Организации предстоит сделать трудный выбор, да еще рискуя не создать пороговых возможностей ни для одного из двух рыночных сегментов.

Для организаций, укрепивших позиции на рынке, в случае изменений бизнес-среды проблемой могут стать *избыточные возможности*. Если организация не избавится от этих устаревших избыточных ресурсов или компетенции, ей не удастся высвободить достаточно денежных средств для создания новых возможностей, необходимых в новых условиях, и расходы на эти новые возможности будут недопустимо высоки. Например, традиционные банки продолжают нести бремя своей разветвленной по всему миру сети филиалов в то время, когда новички отрасли не создают филиалов, а направляют свободные средства на создание центров информационной поддержки клиентов и на развитие системы выполнения банковских операций через Интернет.

Необходимый пороговый уровень подразумевает наличие *взаимодополняющих ресурсов и компетенции*. Нет смысла добиваться порогового уровня ресурсов, если не создан пороговый уровень компетенции. Например, такой нематериальный ресурс, как известная торговая марка (Braun, Samsung), не многого стоит при отсутствии маркетинговой компетенции для использования ресурса.

Следовательно, важно определить пороговые ресурсы и компетенцию. Если организация не уделяет им внимания, ей не стоит рассчитывать на конкурентоспособность.

Уникальные ресурсы и ключевая компетенция. Пороговые возможности имеют фундаментальное значение, но сами по себе они не создают конкурентного преимущества. Организация скорее добьется такого преимущества и будет в состоянии поддерживать его, если имеет уникальные возможности, которые не могут воспроизвести конкуренты. Конкурентного преимущества следует добиваться, используя ключевую компетенцию, т.е. возможность осуществления деятельности и процессов, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить аналоги этой деятельности и этих процессов. Например, поставщик добивается конкурентного преимущества на розничном рынке за счет своего уникального ресурса, (торговой марки, технологии обслуживания клиентов, системы отношений с потребителями (ключевая компетенция), которые конкурентам трудно скопировать.

Объединив описанные концепции, подытожим сказанное выше. Для успешного функционирования и развития организации необходимо реагировать на внешние перемены. Особенно важно, чтобы организация обеспечивала критические факторы успеха, которые обусловлены спросом и потребительскими предпочтениями (нуждами потребителей). Стратегические возможности для решения этой задачи зависят от имеющихся у организации ресурсов и компетенции. Для простого выживания организации ее ресурсы и компетенция должны быть порогового уровня. Следующая задача – добиться конкурентного преимущества. Для этого организация должна иметь стратегические возможности, которые ее конкурентам недоступны. Это могут быть некоторые уникальные ресурсы, и/или ключевая компетенция организации.

Эффективность затрат. Важный элемент стратегических возможностей любой организации – это способность добиваться эффективности затрат и постоянно ее повышать. Для этого потребуются как соответствующие ресурсы, так и компетенция по управлению затратами. От эффективности затрат выигрывают потребители, поскольку получают товар по меньшей цене или же получают за те же деньги товар более качественный или с большим количеством характеристик. Управление затратами иногда становится основой для достижения конкурентного преимущества. Однако для многих организаций управление затратами – это всего лишь пороговые стратегические возможности. Такая ситуация объясняется двумя причинами.

Во-первых, *потребители не готовы покупать товар за любую цену*. Если цена станет слишком высокой, потребители откажутся от товара с высокой потребительской стоимостью и выберут товар подешевле, пусть и похуже. Значит, организация должна предложить покупателям товар с достаточным уровнем потребительской стоимости по приемлемой цене. Поэтому затраты следует удерживать как можно на более низком уровне, но не в ущерб потребительской стоимости; так вынуждены поступать организации.

Если пренебречь этим правилом, можно потерять потребителей, которые переключатся на другие товары, или спровоцировать наступательные действия конкурентов.

Во-вторых, *конкурентная борьба* вынуждает постоянно снижать затраты, поскольку конкуренты попытаются снизить себестоимость, чтобы предложить потребителям товар по меньшей цене с сохранением потребительской стоимости. В таком контексте эффективность затрат будет не основой конкурентного преимущества, а обязательным условием для сохранения рыночных позиций, т.е. пороговыми возможностями.

Эффективность затрат имеет ряд *источников*, показанных на рис. 2 и описанных ниже.

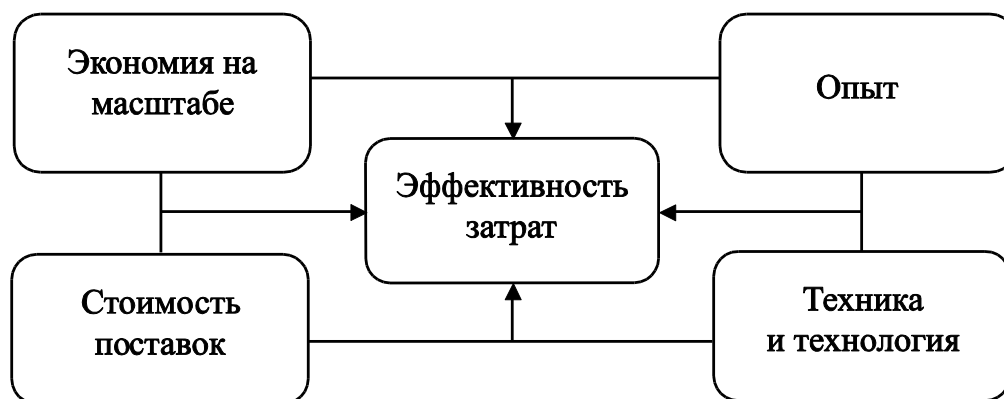


Рис. 2. Источники эффективности затрат

Экономия за счет масштабов может быть важным источником эффективности затрат в производственных организациях, поскольку высокие капитальные затраты на приобретение производственных помещений и промышленного оборудования приходится возвращать за счет высоких объемов выпущенной продукции. Промышленными

отраслями, для которых экономия за счет масштабов особенно важна, традиционно были автомобилестроение, нефтехимия и металлургия. В других отраслях, таких как производство напитков, табачных изделий и продуктов питания, экономия за счет масштабов важна в распространении и маркетинге. Меньшее значение этот фактор имеет для текстильной промышленности и производства кожаных изделий.

Стоимость поставок влияет на общую ситуацию с затратами организации. Так, стоимость поставок зависит от расположения организации; именно поэтому предприятия по производству стекла или стали исторически располагались вблизи источников сырья или энергии. В некоторых случаях владение сырьевыми материалами также дает преимущество по затратам. Чтобы удерживать стоимость поставок на приемлемом уровне, очень важно создать и сохранить хорошие отношения с поставщиками. Особое значение стоимость поставок имеет для организаций, выступающих посредниками, поскольку добавленная стоимость за счет их деятельности мала, а для успеха им жизненно важно контролировать входные затраты. Например, в биржевой торговле товарами или валютой ключевым ресурсом будет знание того, как могут измениться цены; следовательно, конкурентное преимущество достигается за счет доступа к более качественной, чем у других участников биржи, информации. Традиционно при этом важную роль играли личные контакты и информационные технологии. Поскольку теперь все биржевые трейдеры имеют доступ к схожим информационным системам, усилия для того, чтобы эти системы соответствовали современным требованиям, стали пороговой (обязательной для функционирования организаций) компетенцией, но попытки добиться конкурентного преимущества за счет ИТ-инноваций не имеют больших шансов на успех. Скорее, это возможно за счет новаторских методов использования ИТ-систем; правда, и в таком случае достигнутое конкурентное преимущество вполне может оказаться недолговечным.

Технические характеристики товара и технологических процессов также влияют на затраты организации. На протяжении ряда лет многие организации повышали эффективность затрат производственных процессов, лучше *используя производственные мощности/наличные ресурсы*, повышая *производительность труда и выход продукции* (на единицу использованных материалов) или оптимально используя обо-

ротный капитал. Важно понимать относительное значение каждого пункта для удержания конкурентной позиции. Например, управлять ресурсами – важное конкурентное преимущество во многих сервисных отраслях: незанятое пассажирское место в самолете, поезде или театре невозможно сохранить для последующей продажи. Поэтому специальные предложения потребителям и информационные возможности для оптимизации доходов будут важными элементами компетенции.

Гораздо меньше внимания уделялось тому, как *характеристики товара* влияют на общую конкурентоспособность организации в части затрат. Даже когда такой анализ выполнялся, он ограничивался производственными процессами (например, упрощалось изготовление товара). Однако от технических характеристик товара зависят затраты и в других частях системы образования стоимости, например в распространении или послепродажном обслуживании.

Опыт может стать ключевым источником эффективности затрат; факты показывают, что опыт иногда даже обеспечивает конкурентное преимущество.

Важно *преимущество первопроходца*. Организация, первой вступившая на некоторый рынок, уменьшит свои затраты благодаря накопленному опыту, который вскоре превысит опыт конкурентов по этому рынку.

Однако *вероятность получить за счет опыта длительное конкурентное преимущество невысока*. Дело в том, что требуется высокая рыночная доля, недостижимая для большинства компаний.

Итак, организациям на конкурентных рынках необходимо *постоянно снижать затраты*. Даже если такое снижение и не приносит конкурентного преимущества, оно служит пороговой компетенцией для выживания на рынке.

2.6. Управление стратегическими возможностями

Рассмотренные ранее проблемы диагностики стратегических возможностей являются базой для дальнейших возможных действий менеджмента по использованию возможностей организации для того, чтобы соответствовать пороговым требованиям и добиться конкурентного преимущества. Рассмотрим наиболее важные аспекты этой

проблемы: использование возможностей, которыми обладает компания; создание новых возможностей.

Использование возможностей, которыми обладает компания. Возможны ситуации, когда менеджмент принимает решения и предпринимает действия, имеющие отношение к развитию стратегических возможностей организации.

Распространение лучшей практики. Допустим, руководство обнаружило стратегические возможности в деятельности компании (качество обслуживания потребителей). Далее руководство попытается распространить эту практику на все бизнес-единицы. Хотя такой план кажется очевидным и простым, исследования показывают, что это обманчивая простота. Возможности одной части организации не так легко перенести на другие из-за различий в стиле руководства.

Добавление новых и изменение существующих видов деятельности. Можно ли добавлять новые или изменять существующие виды деятельности, чтобы компания соответствовала критическим факторам успеха? Например, вправе ли руководство ожидать более быстрой реакции персонала на нужды потребителей?

Шире использовать компетенцию. Менеджеры также могут увидеть шанс в том, чтобы создавать новые товары или услуги на основе существующей компетенции. Например, менеджмент, составив карту деятельности, чтобы выявить основы конкурентного преимущества организации, с удивлением обнаруживает следующее: оказывается, важна не столько ее компетенция, сколько умение качественно обслуживать потребителей и удовлетворять их разнообразные потребительские предпочтения. Менеджеры начали понимать, что следует за счет этой компетенции развернуть сервисный бизнес в масштабах всей отрасли и не стоит стремиться преуспеть за счет собственно производства.

Использование очевидных слабых сторон в деятельности компании. Как показали исследования менеджмент компаний, оказавшихся в ситуации, когда они не в силах подняться до уровня стратегических возможностей конкурентов, могут добиться конкурентного преимущества за счет того, что исторически считалось их бесполезными ресурсами или деятельностью; это, например, непродуктивные команды, бизнес-единицы с низкими показателями или сложные отношения с клиентами. Нужно распознать потенциальные преимущества в этих депрессивных сферах и возможность с их помощью

использовать потенциальные рыночные шансы, а затем развить их, экспериментируя в рамках существующей культуры и, возможно, за рамками основных организационных структур.

Компромиссы. Часто ли приходится менеджменту организации принимать компромиссные решения? Например, возможно ли для пользы потребителей изменить структуру компании таким образом, чтобы избежать дублирования или несогласованности некоторых видов деятельности? Еще одна ситуация: потребители из разных рыночных сегментов имеют разные требования, а компания стремится удовлетворить эти требования в рамках одной бизнес-единицы. Не следует ли тогда создать разные бизнес-единицы, ведущие разную деятельность, соответствующую нуждам разных потребителей?

Развитие возможностей. Повысить стратегические возможности можно, если заглянуть за пределы компании. Например, менеджеры пытаются повысить возможности, создавая внешние связи с другими организациями или поглощая эти организации. Одна из основных причин того, что фирмы объединяются или создают совместные предприятия, заключается в стремлении узнать новые способы работы. Поглощения также служат способом приобретения новых навыков и компетенции.

Создание возможностей. Успешными, особенно в быстро меняющихся условиях, будут компании, обладающие возможностями для непрерывной корректировки необходимой компетенции. По сути, их компетенцией становится способность постоянно учиться и развиваться. В этом контексте особое значение приобретают концепция *обучающейся организации*. Предполагается, что менеджмент такой организации признает, насколько важна *интуиция* служащих, принимает и с готовностью рассматривает даже *конфликтующие идеи и взгляды*; считает нормой *экспериментирование*.

Менеджерам стоит подумать над тем, как защитить такое поведение и как ему способствовать. Например, возможна ситуация, когда в иерархии организации люди, обладающие наибольшими способностями, необходимыми для ее инновационного развития, имеют наименьшую власть и занимают нижние ступени властной вертикали. Таким людям требуется защита со стороны служащих, облеченных большей властью.

Менеджерам также стоит подумать о том, какая *дополнительная деятельность* поддержит обучение организации, как следует организо-

вать компанию, чтобы облегчить процесс обучения и каким стратегиям следовать, чтобы повысить динамические возможности. Например, неплохо бы создать проект, в котором бы нашли применение своим силам и идеям более адаптивные и новаторские служащие организации.

Уместно вспомнить уроки *управления корпоративными знаниями*. Формальные системы охватывают только формализованные знания организации, которые составляют только часть стратегических возможностей, особенно в динамических условиях. Исследователи, занимавшиеся темой корпоративных знаний, указывают на то, как важно создать культуру и структуры, которые будут способствовать приобретению знаний и обмену ими. Более того, все исследователи подчеркивают такую закономерность: чем больше внимания уделяется созданию формальных систем, тем сильнее это ограничивает динамические возможности организации.

Развивая эту мысль, можно утверждать, что подлинно инновационными будут лишь компании, способные изменять и повышать знания своего персонала для создания *спирали взаимодействия* между скрытыми и открытыми знаниями. Такое взаимодействие включает четыре процесса:

1) *социализация* – процесс обмена опытом между отдельными людьми, позволяющий им получать скрытые знания от коллег без формальной системы и даже без разговоров. Хорошим примером служит система ученичества в ремесленных отраслях;

2) *экстернализация* – процесс перевода скрытых знаний в открытые концепции. Выполнить это иногда очень сложно. Может потребоваться комбинация различных методов, таких как построение моделей, метафоры, аналогии;

3) *комбинирование* – процесс систематизации концепций в систему знаний, например объединение разрозненных массивов открытых знаний. Отдельные люди добиваются этого формальными методами, например, используя совещания, документацию, компьютерные сети;

4) *интернализация* – процесс перевода открытых знаний в закрытые. Этот процесс тесно связан с концепцией «обучения в рабочем порядке».

Менеджерам также следует обращать внимание на то, не сопряжены ли с какими-нибудь внутренними *опасностями, существующие основы конкурентного успеха*. Например, деятельность, которая обеспечивает организации конкурентный успех, чрезмерно укореняет-

ся в образе действий этой организации, и потому данную деятельность уже трудно изменить: она становится *ключевым ограничителем*.

2.7. Стратегии конкурентного преимущества

Рассмотрим стратегии, реализация которых может привести к конкурентному преимуществу, оценим действия сил, оказывающих влияние на поведение и возможности организации, проанализируем ожидания заинтересованных сторон. Все это потенциально важные факторы влияния на создание корпоративной стратегии.

Стратегии создаются как корпорациями (корпоративными организациями), так и их подразделениями (бизнес-единицами организации). Как правило, организация состоит из нескольких бизнес-единиц, работающих на разных рынках, на которых потребители предъявляют спрос на различные товары и/или услуги. Ситуации на рынках, к которым корпорации проявляют интерес, могут быть различными, поэтому создаются различные стратегии. В процессе следования выбранным стратегиям используют различные методы достижения успеха. Представляется возможным выделить основные элементы, образующие бизнес-стратегию (рис. 3).

<p>Конкурентные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цена; – дифференциация; – гибритизация; – фокусирование 		<p>Конкурентное преимущество:</p> <ul style="list-style-type: none"> – длительность; – гиперконкуренция; – сотрудничество
	<p>Стратегии</p>	
	<p>Выбор:</p> <ul style="list-style-type: none"> – направлений; – методов 	

Рис. 3. Элементы корпоративных стратегий

Сначала рассмотрим факторы, которые влияют на выбор стратегий: цена, дифференциация, гибритизация и фокусирование.

Основы конкурентного преимущества. Существуют три стратегии, благодаря которым организация получает конкурентное преимущество: «лидерство по стоимости», «дифференциация» и «фокусирование». В основу стратегий положен принцип: организации добиваются конкурентного преимущества обеспечивая потреби-

телей продуктами с меньшими затратами. С этим положением можно согласиться при условии, что товар (услугу) предлагают несколько организаций, потребители при выборе руководствуются своим восприятием потребительской стоимости. Она состоит из комбинации цены и воспринимаемых потребителем преимуществ каждого из предложенных товаров и/или услуг.

Ценовые стратегии

«Стратегия без излишеств» – комбинация низкой цены, низких характеристик товара или услуги и фокуса на чувствительном к цене рыночном сегменте. Такие сегменты существуют по ряду следующих причин:

1. Товары или услуги относятся к категории *товаров широкого потребления*. Потребители не замечают или не ценят различия в товарах от разных производителей. Поэтому основным фактором конкуренции становится цена (основные продукты питания, особенно в развивающихся странах).

2. Потребители *чувствительны к цене*, не могут или не хотят себе позволить покупать более качественные и дорогие товары.

3. У покупателей *высокая рыночная власть*, затраты перехода на товары другого товаропроизводителя низкие (розничная торговля бензином). В таких случаях трудно добиться лояльности потребителей, поэтому компании ищут обходные пути, например вводят карточки лояльности.

4. Малое количество производителей с *равными примерно рыночными долями*. Значит, участники рынка имеют близкие затраты по структуре и имеют высокие шансы копировать новые характеристики товара и/или услуги конкурентов. В таких условиях основным конкурентным оружием будет цена.

5. Сегмент низкой цены – возможность малым участникам рынка *избежать столкновения с крупными конкурентами*.

«Стратегия низкой цены», заключается в том, чтобы удерживать цену более низкой, чем у конкурентов, но поддерживать такие же характеристики товара или услуги. Бизнес-организация, желающая получить конкурентное преимущество за счет стратегии низкой цены, может выбрать следующие варианты действий:

1) выявить непривлекательный для конкурентов рыночный сегмент и сосредоточиться на нем, чтобы избежать конкурентного давления и спокойно удерживать свою низкую цену;

2) конкурировать по цене. Это распространенная ситуация в государственном секторе и для рынков товаров широкого потребления.

При конкуренции по цене существует несколько потенциальных ловушек:

1) *падение прибыли*. Снижая цену, организация получает преимущество, но существует опасность, что конкуренты повторят эту стратегию;

2) *снижение инвестиционной активности* может привести к неспособности реинвестировать в развитие производства товара или услуги, за чем последует снижение воспринимаемых преимуществ товара;

3) *удерживать затраты на низком уровне* и соответствовать стратегии низкой цены в течение длительного времени организация долго не сможет. Низкие затраты сами по себе не служат основой конкурентного преимущества. Снижать затраты следует таким способом, который не смогут скопировать конкуренты. В этом случае благодаря стратегии низкой цены можно получить длительное конкурентное преимущество.

Стратегии дифференциации

Стратегия предложения товаров или услуг, отличных от конкурентных и привлекательных для покупателей рассчитана на получение конкурентного преимущества за счет лучших товаров или услуг по прежней цене либо

Успех дифференциации зависит от следующих факторов:

1) менеджмент должен понимать, кто является стратегическим потребителем;

2) менеджмент должен понимать, с кем именно конкурирует организация.

Гибридная стратегия – это одновременное использование дифференциации и более низкой, чем у конкурентов, цены. Успех такой стратегии зависит от способности организации предложить потребителям товар с улучшенными характеристиками по низкой цене и получить прибыль, чтобы реинвестировать ее в развитие дифференциации. Очевидным представляется возражение: если достигнута дифференциация, нет необходимости снижать цену, ведь ее можно удерживать, по крайней мере, на уровне цены конкурентов. Однако гибридная стратегия будет эффективна в случае:

1) если организация добьется *намного больших объемов*, чем конкуренты. Даже при низкой цене прибыль будет достаточной;

2) если менеджмент точно знает, какая *деятельность обеспечивает организации дифференциацию*, то есть менеджмент уверен в ключевой компетенции организации. Она без опасений снижает затраты на другие виды деятельности;

3) если использовать гибридную стратегию как *стратегию выхода на рынок* с устоявшимися участниками при условиях: общие затраты должны быть достаточно низкими, чтобы компания могла позволить себе длительное время мириться с низкой прибылью; следует заранее рассмотреть стратегию, которая придет на смену стратегии выхода на новый рынок.

Фокусная дифференциация

Предложение товаров и/или услуг с особыми характеристиками, которые оправдывают завышенную цену. Фокусная дифференциация поднимает ряд важных вопросов:

1. Для роста продаж, возможно, надо будет выбирать между стратегиями общей дифференциации и фокусной дифференциации. Этот процесс имеет глобальное значение. Организация добьется роста скорее за счет продаж в тех же нишах, но в новых странах или на новых рынках, чем за счет повышения активности в одной стране или на одном рынке.

2. Новая деятельность начинается сфокусированно. Однако развить инновации непросто, так как любой путь несет риски и неопределенность результата.

3. Если рыночная ситуация изменится, различия рыночных сегментов сотрутся, организация окажется перед лицом намного более широкой конкуренции. Потребители больше не захотят платить повышенную цену за особый товар, поскольку уже улучшились характеристики и обычного товара. Или же на рынке появятся новые сегменты из-за еще более дифференцированных предложений от конкурентов. Порой такие изменения происходят одновременно.

Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях

Организации порой попадают в неопределенное, несущее высокие риски бизнес-окружение с особенно жесткой конкуренцией. Такая среда называется *гиперконкурентной*. В менее подвижной среде стратегия может быть направлена на сохранение конкурентного преимущества, не поддающегося копированию.

Однако в гиперконкурентных условиях организации должны признать временный характер своего преимущества. В гиперконку-

рентной среде конкурентное преимущество заключается в способности организации меняться, быть гибкой, инновационной, способной изменить рынок:

1. *Репозиционирование* заключается в изменении стратегической позиции с целью отбить натиск конкурентов, прибегнув к определенной дифференциации без увеличения цены. Если конкуренты скопируют этот шаг, придется искать новые источники дифференциации. Поэтому переход к репозиционированию должен быть быстрым. В медленно меняющейся среде можно позволить конкуренту ряд рыночных стратегических шагов, однако в гиперконкурентных условиях им надо целенаправленно противодействовать.

2. *Устранение преимуществ первоходца*. Менеджмент должен понимать, насколько важно не позволить конкуренту создать доминирующий товар или дизайн прежде, чем будет найден ответный ход. Менеджеры могут добиться преимущества над первоходцем. Отказавшись от идеи выпуска товара-имитации, они выводят на рынок товар с улучшенными характеристиками и прибегают к еще большей дифференциации, чтобы преодолеть успех первоходца.

3. *Подражание рыночным шагам конкурентов* позволяет получить преимущество, выпуская новые товары или осваивая новые рынки. Эти шаги относительно легко скопировать. И конкурент оказывается перед точно такими же проблемами сохранения преимущества, как и на исходной товарной и/или рыночной арене.

Конкуренты, чтобы сохранить свое преимущество, также возводят барьеры против успешного вторжения других организаций в их владения. Но в гиперконкурентных ситуациях и эти барьеры можно легко преодолеть.

4. *Относительно короткий жизненный цикл товара* делает организацию неустойчивой. Даже если преимущество конкурента сложно преодолеть, оно долго не продлится.

5. *Разрушение доминирующего положения конкурентов* посредством синхронного повторения действий конкурентов. Конкуренты пытаются занять доминирующее положение на географической территории или в рыночном сегменте. Эти плацдармы можно разрушить. Преимущество, обусловленное экономией за счет масштабов и достигнутое в одном географическом регионе, по силам разрушить другому конкуренту, который использует экономию за счет масштабов на своей родной территории для выхода на новый

рынок. Такая ситуация становится все более распространенной по мере глобализации рынков.

2.8. Выбор стратегии

Менеджеры организации выбирают стратегический вариант развития, следуя принципу рационального поведения: ставятся цели, выраженные количественными показателями; оцениваются стратегические варианты по показателям доходности капитала или рыночной доли; анализируется влияние среды и собственные возможности организации; оценивается относительное преимущество тех или иных вариантов по критериям пригодности, приемлемости и осуществимости; выбирается стратегия, которая лучше других отвечает выбранным критериям и с наибольшей вероятностью позволяет достичь запланированных показателей. Как видно, это рациональный выбор стратегического варианта, основанный на строгой логике выбора, который осуществляется высшим руководством.

Такой подход выглядит привлекательно и должен дать рациональные и обоснованные результаты. Однако нет достаточных оснований считать, что менеджеры владеют полной информацией: они действуют в ситуации неопределенности и рисков, цели организации не однозначны, поскольку у заинтересованных сторон разные цели, а сами менеджеры живые люди со своими эмоциями, а не просто бесстрастные аналитики. Вероятно, если и стоит использовать для выбора стратегии конструктивный подход, то весьма умеренно. Планирование, анализ и оценка стратегий по формальным правилам и показателям являются удобными, но не единственно возможными средствами выбора стратегии. Поэтому рассмотрим и другие подходы.

Выбор стратегий, основанный на применении опыта, предполагает взгляд на организацию в контексте индивидуального и коллективного опыта. В данном случае важнейшая роль отводится индивидуальным суждениям и влиянию корпоративной культуры.

1. *Выбор по мере нарастания опыта.*

Стратегия, выбранная вне логики формального планирования и/или конкретного метода оценки, может дать вполне рациональный результат. Формулируя это положение, мы исходим из того, что заранее все спланировать невозможно. Поэтому стратегию можно вы-

брать получив необходимый опыт. Например, корпоративный центр известной компании ведет мониторинг местных инициатив, чтобы обнаружить среди них примеры, имеющие потенциал успеха для реализации в международном масштабе. Затем спрос на новинку тестируют в условиях локального местного рынка. Если есть необходимость проводят модификацию. При положительном результате выводят на международные рынки. Эти шаги необязательно должны быть детально спланированы заранее. Результат может быть получен посредством эксперимента. Те продукты, которые получают признание у потребителя в рыночных условиях, развивают дальше, отбрасывая варианты, не оправдавшие ожиданий. На каждом этапе экспериментирования менеджмент, опираясь на использование аналитических инструментов, определяет, стоит ли использовать данную конкретную стратегию. Возможно, что стратегия, выбранная таким способом, в конце концов включается в формальный стратегический план, который служит сообщением о будущем направлении организации.

2. Копирование и подражание.

Возможно использование типовых стратегий, которые являются результатом обобщения опыта, накопленного менеджментом в одной области деятельности. Имея одинаковый опыт, менеджеры принимают решения, руководствуясь общими правилами, поэтому и стратегии выбирают одинаковые. Копирование стратегии, осуществление которой принесло успех, является вполне рациональным делом. Так появляются ортодоксальные стратегии. Подражание может быть связано не столько с желанием скопировать успех, сколько со стремлением получить признание среди участников рынка.

Результаты исследований показывают, что на практике больше распространено копирование и подобие при выборе стратегии, а не инновации. Кроме того, практика показывает, что формальное планирование способствует тиражированию стратегий (использование опыта), а не инновациям (возникновение, развитие и осуществление новых идей).

Если рассматривать стратегическое развитие одновременно через линзу опыта и линзу идей, можно увидеть, что плановый или формальный выбор стратегии происходит нечасто; стратегические идеи возникают скорее благодаря озарению, чем по плану, утвержденному и направленному для исполнения «сверху-вниз».

Линза идей показывает, что очень немногие стратегические идеи становятся руководством к действию. Отбор идей для их дальнейшего осуществления является естественным процессом, в котором важную роль играет разнообразие. Именно оно порождает инновации, хотя материализуются далеко не все инновационные идеи. Для объяснения, как принимаются стратегические идеи, воспользуемся *концепциями отбора и сохранения*, основанными на следующих факторах:

1) *функциональности*, означающей, что стратегическая идея имеет функциональное преимущество, то есть ее осуществление соответствует интересам заинтересованных лиц;

2) *согласованности с другими успешными идеями*, то есть, идее, имеющей стратегическое значение, отдадут предпочтение потому, что она согласуется с культурой и опытом организации;

3) *привлекательности относительно других идей*, то есть, идея будет иметь больше шанса на успех, если будет вызывать более положительную реакцию, чем другие;

4) *сохранении* в «памяти организации» лучших образцов опыта.

Концепция отбора и сохранения объясняет, что широкая поддержка новых идей, в особенности стратегического характера, маловероятна на протяжении весьма длительного промежутка времени. Для того, чтобы идея получила широкое признание, важно заручиться начальной *поддержкой группы людей с общими или очень близкими интересами* в продвижении идей и инициатив. Однако на каком бы уровне ни возникла новая идея, ее сохранение предполагает *борьбу за выживание*. Часто неизбежен конфликт между отдельными лицами или идеями. Продолжают существовать выжившие в этом конфликте.

Многие процессы в организациях ведут к повторению опыта, благодаря чему они становятся привычными и поэтому сохраняются. Это могут быть совсем разные процессы: от формальных процедур (описание этапов и направлений выполняемой работы), систем учета, контроля, информационных систем и структурирования организации до стандартизации рабочих мест и их адаптации к корпоративной культуре.

Сохранение идеи также зависит от ее легитимности. Действия, предпринимаемые в процессе осуществления идеи, начинают восприниматься как положительные для организации. Возможность со-

хранения возникающей стратегии зависит от того, насколько стратегию принимают лица, обладающие властью или влиянием: высшие руководители и влиятельные заинтересованные стороны.

В условиях разнообразия вариантов выбора стратегий, на наш взгляд, важно оставаться реалистами относительно процессов создания и осуществления стратегий. Допустимо, что стратегический выбор может быть сделан под влиянием опыта и корпоративной культуры. Постепенный выбор стратегии не исключает состояния стратегической пассивности, но и не отрицает значение формальных процессов планирования и оценки, которые могут использоваться при обосновании различных взглядов на стратегию.

3. ТАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Создание и разрушение стоимости в корпорации

Финансовый директор крупной многонациональной корпорации однажды заявил, что ни один его бизнес, выведенный из портфеля, не показал лучших экономических результатов самостоятельно или при другой головной компании. Управленец особенно подчеркнул, что ошибочно полагать, будто головная компания «просто по своей природе» создает стоимость. Если ясно не показать, как именно головная компания добавляет стоимость своим бизнес-единицам, существует опасность, что она станет для них просто обременительными затратами и поэтому уменьшит или уничтожит создаваемую ими стоимость. Значит, любая головная компания должна быть уверена в следующем: она действительно повышает, а не уменьшает стоимость своих бизнес-единиц.

То, как головная компания создает стоимость, определяет не только экономические результаты корпорации, но и ее простое выживание. Инвесторы и потенциальные инвесторы постоянно ищут возможность получения большего дохода от своих денежных вложений. Они выбирают, в какую корпорацию из котирующихся на фондовом рынке им инвестировать, и при этом руководствуются многими критериями, которые рассматриваются в данной главе. В этом смысле возникает конкуренция между головными компаниями за право владеть бизнес-единицами.

Деятельность корпоративного центра по созданию стоимости. Мнения экспертов в отношении роли корпоративного центра по созданию стоимости разделились: одни утверждают, что менеджеры корпоративного центра должны уметь добавлять стоимость, другие считают это необязательным. Рассмотрим эти две позиции.

Создание стоимости. Важнейшее назначение корпоративного центра заключается в выработке *видения стратегическую намерения* менеджментом корпорации. Это важно по нескольким причинам:

- *Не делать лишнего.* Потому что, если менеджмент корпоративного центра не понимает отчетливо стратегическое намерение, корпорация предпринимает действия и несет затраты, не имеющие никакого отношения к повышению стоимости бизнес-единиц. Эти затраты будут только уменьшать стоимость.

- *Внешние заинтересованные стороны должны видеть полную картину.* Потому что корпоративные менеджеры ответственны за то, чтобы заинтересованные стороны ясно понимали, чем в целом занимается корпорация. Иначе инвесторы также не поймут, например, зачем в портфель включены определенные виды бизнеса или каким образом корпоративный центр повышает стоимость бизнес-единиц. Такое непонимание повлияет на цену акций или на инвестиционные решения.

- *Бизнес-единицы тоже должны видеть полную картину.* Если менеджеры бизнес-единиц не понимают, для чего корпорации нужен корпоративный центр, они неизбежно начнут воспринимать его как источник лишних затрат либо будут считать, что руководители не видят четкого направления. В любом случае менеджеры бизнес-единиц теряют мотивацию к сотрудничеству с корпоративным центром. Они также хотят знать, занимает ли их бизнес-единица центральное место в устремлениях корпорации. Если им это непонятно, они не будут руководить своей бизнес-единицей так, чтобы усилить общие устремления корпорации. Порой стратегические решения на уровне бизнес-единицы противоположны корпоративной стратегии. Конечно, мы можем видеть иную картину. Ясность на корпоративном уровне – это основа решений на уровне бизнес-единицы. Такая ясность помогает четко сформулировать *ожидания*, благодаря чему менеджмент бизнес-единиц понимает, что от них ждут.

Второе назначение головной компании – это *участие в работе бизнес-единиц* для улучшения их экономических показателей или разработки стратегии. Возможны различные варианты участия:

- *Постоянно отслеживать экономические показатели* работы менеджеров бизнес-единиц, сравнивая их с принятыми стандартами.

- *Улучшать работу на уровне бизнес-единиц*, например, заменяя менеджеров, распродавая бизнес-единицы или кардинально меняя структуру плохо работающих подразделений и бизнес-единиц.

- *Активно содействовать росту стратегических амбиций* бизнес-единицы.

- *Инструктировать и обучать* служащих и менеджеров бизнес-единиц.

- *Повышать стратегические возможности* бизнес-единиц.

- *Добиваться синергии*, содействуя сотрудничеству бизнес-единиц, координируя их деятельность для разработки новых товаров и услуг, которые бизнес-единицам поодиночке произвести не по силам.

Третье назначение – корпоративный центр предлагает бизнес-единицам следующие *централизованные услуги и ресурсы*:

- *Инвестиции*, особенно в начале деятельности предприятия.
- *Экономия за счет масштаба* благодаря совместному использованию ресурсов, особенно инфраструктуры, вспомогательных служб и других структур головной компании.
- *Перемещаемые управленческие возможности*, которые используются в нескольких бизнес-единицах. В таких многонациональных корпорациях, как *Shell* и *Unilever*, руководителей последовательно переводят из одной бизнес-единицы в другую, причем в разных частях мира, чтобы эти управленцы приобрели опыт работы на различных международных рынках и в разных видах бизнеса.

Корпоративный центр имеет и собственную *компетенцию*, необходимую для работы бизнес-единиц.

- *Предоставлять услуги*, условия для которых отсутствуют в подразделениях корпорации, например финансовые услуги, услуги по управлению персоналом и недвижимостью, информационную инфраструктуру. Некоторые из самых успешных головных компаний компетентны в анализе рынка, или анализе затрат, что помогает переоценить роль и будущее подразделений и дочерних компаний. Трудовые ресурсы, развитие системы управления и планирование ротации кадров – вот направления, по которым головная компания повышает стоимость бизнес-единиц.

- *Создавать и распространять знания*, способствующие инновациям и обучению. Например, в крупных корпорациях используются централизованные системы управления базой знаний.

- *Повышение существующих возможностей*. Например, объединение закупочных возможностей бизнес-единиц или расширение для них доступа к рынкам.

- *Посредничество* в установлении внешних связей для бизнес-единиц для получения доступа к *внешним сообществам*.

Сторонники многопрофильных корпораций, очевидно, придерживаются мнения, что если корпоративный центр не будет выполнять названные роли, то бизнес-единицам придется полностью полагаться на рыночные силы. Такая модель поведения для корпорации может оказаться неэффективной. Логика рассуждений по этому вопросу проста: если компания работает плохо, то реакцией финансовых рынков будет падение стоимости акций и возможность

захвата ее более успешным участником рынка. Это будет стимулом для более эффективной работы новых руководителей. Если рассматривается работа бизнес-единицы, которая входит в состав корпорации, то менеджменту удастся избежать перечисленных последствий и улучшить положение дел с меньшими издержками. Корпоративный центр имеет открытый доступ к внутренней информации бизнес-единиц, поэтому ему по силам организовать совместную работу их менеджеров.

Деятельность по уничтожению стоимости. Эксперты могут выражать и противоположное мнение, утверждая, что корпоративный центр только уничтожает стоимость и бизнес-единицам лучше работать самостоятельно, полагаясь только на механизмы финансового рынка. Основной аргумент: слишком высокие расходы корпоративного центра редко компенсируются преимуществами, которые он обеспечивает. Более того, иногда деятельность центра даже приводит к убыткам. Перечислим возможные причины.

- Корпоративный центр использует иерархическую систему управления, которая замедляет процесс принятия решений, создает *бюрократическую волокиту* и снижает скорость реакции корпорации на изменения потребностей рынка. Не менее значим и тот фактор, что на деятельность бизнес-единицы может оказывать влияние несколько уровней управления с руководителями, подчиненными менеджменту корпоративного центра.

- Головные компании иногда ограждают руководителей бизнес-единиц от реалий финансовых рынков, тем самым обеспечивая управленцам *финансовую сетку безопасности*, из-за чего они уже не несут полной ответственности за экономические успехи своих подразделений.

- Из-за *разнообразной деятельности и размера* некоторых корпораций очень трудно понять, чем они занимаются, не говоря уже о четком общем видении цели.

- Корпоративная иерархия *подстегивает управленческие амбиции*. Менеджеры больше заботятся о том, чтобы попасть на вершину корпоративной служебной лестницы, чем о создании стоимости на уровне бизнес-единицы. Корпоративный центр рассматривается как средство построения империи, и для удовлетворения личных амбиций. Поэтому менеджмент стремится увеличить размер корпорации за счет количества бизнес-единиц.

Экспертное сообщество выражает мнение о том, что корпоративный центр не столько способствует росту стоимости, сколько ее уничтожению. Однако, правомерность такой позиции не очевидна. Корпоративный центр, владеющий исчерпывающей информацией о деятельности бизнес-единиц, потенциально может увеличивать стоимость. В таком случае проблема заключается не в том, следует ли бизнес-единицам объединяться под началом корпоративного центра и подвергаться с его стороны воздействию, или оставаться самостоятельными и независимыми организациями. Интересно другое: способствует ли корпоративная стратегия росту стоимости, которая создается в процессе деятельности бизнес-единиц? Кроме того, важно понимать, каким должен быть корпоративный центр для того, чтобы стоимость реально росла, а не уничтожалась?

Рассмотрим возможные варианты организации корпоративного центра:

Портфельный менеджер – прототип корпоративного центра, действующего в интересах акционеров, способного обеспечить рост стоимости, созданной бизнес-единицами. Портфельный менеджер ищет и приобретает недооцененные активы, организует повышение эффективности их использования, ликвидирует безнадежные бизнес-единицы и улучшает работу тех из них, которые, имеют потенциал. Портфельный менеджер контролирует деятельность бизнес-единиц, устанавливает для них финансовые цели, оценивает финансовое положение и перспективы бизнес-единиц, а также по результатам оценки финансирует бизнес-единицу или лишает ее финансирования.

Менеджер синергии – инициатор диверсификации товаров и/или услуг либо международной диверсификации. Корпоративный центр в форме менеджера синергии использует разные способы *увеличения стоимости* одновременно нескольких бизнес-единиц:

- совместное использование ресурсов;
- совместная деятельность;
- общие навыки или компетенция.

Менеджер развития функционирует, используя компетенцию корпоративного центра для увеличения стоимости бизнес-единиц. Головная компания владеет различными видами компетенции.

3.2. Направления и методы развития корпораций (организации)

В рамках выбора стратегии, как правило, рассматривается ряд *направлений* и *методов* развития организации. Организация, например, может развиваться по различным направлениям: производство новых товаров и/или создание новых рынков. Происходить это может в процессе внутреннего развития за счет собственных ресурсов и/или за счет внешних факторов, вступая в альянс или сливаясь с другими организациями.

Динамика и уровень развития организации и успех реализации ее стратегии зависят:

- от способности адекватно реагировать на конкурентное давление бизнес-среды;
- от стратегических возможностей;
- от культурно-политического контекста.

Эти три фактора создают *мотивы* для выбора стратегии:

- *мотивы, обусловленные внешними условиями* (соответствие новых стратегий изменениям деловой среды);
- *мотивы, обусловленные возможностями организации* (использование ресурсов и компетенции организации);
- *мотивы, обусловленные ожиданиями* (соответствие ожиданиям, созданным культурно-политическим контекстом).

Рассмотрим наиболее распространенные направления и методы стратегического развития, сформулируем представление о критериях успеха стратегии и способы оценки стратегических вариантов развития.

I. *Направления стратегического развития* – это доступные варианты товарного и рыночного охвата, учитывающие стратегические возможности организации и ожидания заинтересованных сторон (табл. 11).

Таблица 11

Направления развития организации

Стратегический вариант	Влияние среды	Собственные возможности	Ожидания
Консолидация	Уход с рынка	Использование сильных сторон	Рост доходов при меньшем риске
Вхождение в рынок	Увеличение доли рынка	Использование конкурентных преимуществ	

Стратегический вариант	Влияние среды	Собственные возможности	Ожидания
Товарное развитие	Использование информации о потребительских предпочтениях	Использование сильных сторон	Рост доходов при среднем риске
Рыночное развитие	Насыщение существующих рынков	Использование существующих товаров	
Диверсификация	Рынки насыщены, падение продаж	Использование ключевой компетенции на новых рынках	Рост доходов при высоком риске

Для определения направлений стратегического развития используется матрица «товар/рынок» (табл. 12).

Используя матричный подход, рассмотрим направления, представленные четырьмя квадрантами. Организациям для успешного развития необходимо комбинировать эти направления. Например, для выхода на новые рынки необходимо вносить изменения в качественные параметры товара или товарного ассортимента.

Таблица 12

Направления стратегического развития

		Товары	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	А	В
		Защита/укрепление <ul style="list-style-type: none"> • Консолидация; • Укрепление 	Товарное развитие <ul style="list-style-type: none"> • Существующие возможности; • Новые возможности; • Выше текущих ожиданий
	Новые	С	Д
		Рыночное развитие <ul style="list-style-type: none"> • Новые сегменты; • Новые территории; • Новые сферы применения; • Новые возможности; • Выше текущих ожиданий 	Диверсификация <ul style="list-style-type: none"> • Существующие возможности; • Новые возможности; • Выше текущих ожиданий

А. Защита и укрепление существующей позиции

В эту категорию попадает ряд позиций:

- *Консолидация* – защита и укрепление конкурентной позиции организации на существующих рынках и при существующих товарах. Для сохранения конкурентной позиции необходимо своевременно изменить компетенцию организации. Это достигается при помощи различных управленческих действий (инноваций, реструктуризации, реорганизации и т.п.). То есть для консолидации иногда требуется реорганизовать и/или исключить некоторые виды деятельности, дабы повлиять на процесс образования и изменения стоимости и ценности товара. Например, известно, что спрос на любой товар и/или услугу рано или поздно «сворачивается». Это связано с рядом причин, действие которых влияет на конкурентоспособность товара и способствует ее изменению по мере смены стадий жизненного цикла товара. Поэтому представляется, что наиболее важно: завоевать и удержать рыночную долю во время фазы роста жизненного цикла товара, поскольку это даст преимущества во время фазы зрелости и поможет увидеть момент ухода с рынка.

- *Вхождение в рынок* – способ завоевания рыночной доли. Способность организации следовать этой политике зависит от ряда факторов:

- *Темпы рыночного роста.* Когда рынок растет или есть потенциал его роста, организациям с малой рыночной долей и даже новичкам завоевать рыночную долю легче. Это объясняется тем, что при росте абсолютного уровня продаж устоявшихся организаций они в некоторых случаях уже неспособны или просто не хотят удовлетворять новый спрос. В некоторых отраслях именно так на рынок попадали импортные товары. И наоборот, войти в статичный рынок намного сложнее. На рынках, переживающих упадок, открываются шансы завоевать рыночную долю, присоединив убыточные и/или уходящие с рынка компании.

- *Состояние ресурсов* может помешать или оказать содействие вхождению в рынок. Для компаний со слабой рыночной позицией наращивать рыночную долю достаточно сложно. Предстоит пожертвовать краткосрочной прибылью, особенно если пытаться увеличить исходную низкую рыночную долю.

- *Самоуспокоенность рыночных лидеров* позволяет игрокам с низкой долей рынка наверстать упущенное, так как их не рассматривают

как серьезных конкурентов. Развитие рынка перераспределяет роли. Кроме того, конкуренту с низкой рыночной долей по силам создать себе репутацию в некотором отдельном рыночном сегменте, неинтересном рыночному лидеру, и использовать свое положение для более широкого выхода на рынок.

В. Товарное развитие

Перемены в бизнес-среде создают спрос на новые товары и сокращают спрос на существующие товары. При товарном развитии организация предлагает модифицированные или новые товары на существующих рынках. Товарное развитие необходимо для выживания за счет сохранения конкурентных позиций. В некоторых случаях это происходит при *существующих собственных возможностях* организации. Например, предприятия розничной торговли *реагируют на изменение потребительских предпочтений* тем, что предлагают новые товары. Когда жизненный цикл товара имеет незначительный временной лаг (программное обеспечение, бытовая электроника), а потребители быстро меняют свои предпочтения, то *критические факторы успеха* меняются очень быстро. Конкурентная борьба разворачивается за то, что обеспечит новые факторы успеха: качество информации, предоставляемой клиентам, простая и понятная система счетов, простые методы оплаты и т.д. Конкурентное преимущество получают организации, обеспечивающие факторы успеха, которые соответствуют новым ожиданиям потребителей. В таких обстоятельствах развивается рынок потребительских товаров длительного пользования (телевизоры, холодильники, стиральные машины, кухонные плиты).

С. Рыночное развитие

К выбору рынков менеджмент организаций подходит взвешивая все «за» и «против». В таких обстоятельствах организация выбирает путь *рыночного развития*, т.е. предлагает существующие товары на новых рынках. При этом менеджмент организации учитывает:

- существующие возможности и рыночные условия;
- новые сферы использования производимых товаров;
- географический охват новых рынков.

Рыночное развитие включает в разной степени как товарное развитие, так и развитие собственных возможностей организации. Например, производитель эксклюзивных марочных бакалейных товаров, чтобы расширить базу потребителей, начинает продавать свою

продукцию супермаркетам, для чего требуется новая организация сбыта для ключевых клиентов.

При выходе на новые рынки или рыночные сегменты для менеджмента становятся заметными проблемы *доверия* и *ожиданий*. Например, специализированную компанию не рассматривают как надежного поставщика массовой продукции. Традиционный поставщик массовой продукции с трудом находит себе место в специализированных рыночных нишах.

Д. Диверсификация

Развитие организации за пределами традиционных рынков и товарного ассортимента называется диверсификацией. В рамках этого направления факторами успеха являются:

- разнообразие деятельности на различных рынках;
- широкий ассортимент выпускаемой продукции;
- эффективная координация деятельности;
- наличие корпоративного центра.

Для генерации различных направлений стратегического развития используется матрица рыночных шансов угроз (рис. 4)

		Внутренние факторы	
		Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внешние факторы	Рыночные шансы (O)	Стратегические варианты SO Рыночные шансы используются за счет сильных сторон	Стратегические варианты WO Рыночные шансы используются за счет преодоления слабостей
	Угрозы (T)	Стратегические варианты ST Угрозы избегаются благодаря сильным сторонам	Стратегические варианты WT Угрозы избегаются благодаря минимизации слабости

Рис. 4. Матрица рыночных шансов и угроз

В матрице используется информация о стратегической позиции, которая может быть получена в процессе SWOT-анализа. Каждая ячейка матрицы содержит варианты для отдельной комбинации внутренних факторов (сильных и слабых сторон организации) и внешних факторов (рыночных шансов и угроз). Например, в верх-

ней левой ячейке перечислены варианты использования сильных элементов организации для реализации открывшихся в бизнес-среде рыночных шансов. Примером служит продажа существующих товаров на прилегающем географическом рынке, на котором можно реально ожидать быстрого роста спроса. С другой стороны, в нижней правой ячейке перечислены варианты минимизации слабостей организации и ухода от опасностей. Например, чтобы избежать конкуренции с крупными компаниями, нужно сосредоточиться на тех специализированных рыночных нишах, которые организация в состоянии успешно обслуживать. В этом смысле матрица рыночных шансов и угроз не только помогает генерировать стратегические варианты, но и позволяет оценить их пригодность.

II. *Методы стратегического развития* характеризуют процессы продвижения в выбранном стратегическом направлении. Выделяют три вида методов развития: внутреннее, присоединение (или исключение) и совместное развитие (альянсы) (табл. 13).

Таблица 13

Методы развития организации

Стратегический вариант	Влияние среды	Собственные возможности	Ожидания
Внутреннее развитие	Первые на рынке	Развитие компетенции	Осуществляется легко
Слияние/присоединение	Борьба за первенство	Приобретение компетенции	Проблема интеграции культур
Совместное развитие	Первые среди равных	Взаимодополнение компетенции	Новые рынки; распределение рисков

Внутреннее развитие – это стратегия развития организации за счет ее собственных возможностей. Для многих компаний этот метод стратегического развития стал основным, и на то есть несколько веских причин, связанных с возможностями организации:

- В случае сложных технических продуктов (по конструкции и технологии производства) компания выбирает путь самостоятельной разработки новинок, поскольку сам процесс разработки считается лучшим способом приобретения необходимых возможностей и компетенции для успешной конкуренции на рынке.

- Аналогичный аргумент применим к развитию новых рынков путем прямого участия. Например, производители отказываются от

посредников, поскольку считают, что прямое участие собственной службы сбыта в распространении позволяет лучше понять рынок. Эти рыночные знания становятся ключевой компетенцией, а затем и конкурентным преимуществом перед другими организациями, более удаленными от своих потребителей.

- Внутреннему развитию способствует отсутствие объектов слияния и/или присоединения. В случае пионерного положения на рынке компания может какое-то время оставаться единственным участником рынка. Возможность приобретений отсутствует.

- Не всегда находится цель, подходящая для присоединения.
- Внутреннее развитие позволяет избежать проблем, возникающих в связи с необходимостью примирения разных культур и традиций, несовместимых порой ожиданий двух организаций.

Слияния и присоединения – развитие посредством покупки другой организации. Мотивы:

- *скорость выхода на новые рынки* или перехода к выпуску новых товаров;
- *конкурентная ситуация*, восстанавливающая баланс между спросом и предложением;
- *создание многопрофильных организаций*, отличающихся высокой устойчивостью к рыночным рискам;
- *удобный момент для присоединений* в период низкой цены акций и/или низкого показателя прибыли на акцию;
- *краткосрочная прибыль*, когда организация приобретает недооцененные активы, а затем распродает их по частям;
- *получение новых стратегических возможностей*;
- *экономии на масштабе*;
- *ожидание заинтересованными сторонами* непрерывного роста;
- *удовлетворение амбиций* быстрого роста компании;
- кратковременно повышение стоимости акций.

Стратегические альянсы – совместное использование ресурсов для реализации единой стратегии совместных действий. Такой способ совместной реализации новых стратегий приобретает все большую популярность. Это объясняется тем, что менеджменту организаций не всегда по силам справиться с растущей сложностью факторов внешней бизнес-среды за счет внутренних ресурсов и ком-

петенции. Если у них возникает потребность в материалах, навыках, инновациях, финансах или доступе к рынкам, им иногда легче получить это через кооперацию, а не приобретать в собственность.

Несмотря на растущую популярность, альянсы редко отличаются постоянством и длительным периодом времени существования. Одна из причин в том, что альянсы значительно разнятся по сложности: от простых союзов двух партнеров, совместно производящих один товар, до альянсов многих партнеров, производящих сложные товары и принимающих сложные решения.

Мотивы для образования альянсов:

- *Потребность в производстве дополняющих товаров*, которая может быть реализована путем альянса с конкурентами или поставщиками. Это позволяет снизить затраты и повысить качество обслуживания потребителей.

- *Согласованная специализация*, позволяющая каждому из партнеров сосредоточиться на деятельности, которая лучше всего соответствует его возможностям. Посредством альянсов организации выходят на новые рынки, где актуальны местные знания, опыт и поддержка потребителей.

- *Обучение на опыте партнеров и развитие компетенции*, которую позднее можно шире использовать в других направлениях.

Виды стратегических альянсов

Существуют различные виды альянсов (табл. 14).

Таблица 14

Виды стратегических альянсов

Форма отношений	Вид альянса
Рыночная	Сообщества Ситуационные альянсы
Договорная	Лицензирование Франчайзинг Субподрядный контракт
Собственность	Консорциум Совместное предприятие

Совместные предприятия сохраняют независимость, но создают новую организацию, которой совместно владеют все партнеры. Совместные предприятия могут представлять различные формы сотрудничества: в отношении использования рабочей силы различной ква-

лификации и национальной принадлежности, эксплуатации техники и технологии, управленческой компетенции и финансов. Типичная разновидность – консорциум.

Консорциум включает две или больше организаций на условиях совместного предприятия, создается для реализации определенного проекта.

Ситуационные альянсы охватывают некоторое число организаций, которые взаимовыгодно сотрудничают за формальными рамками отдельных проектов, главным образом, в сфере продвижения товаров на рынки. Однако не исключается партнерское владение акциями.

Франчайзинг – лицензионное право на производство и сбыт товаров под известной торговой маркой.

Лицензирование – предоставление права на производство запатентованного товара за комиссионное вознаграждение.

Факторы, влияющие на выбор вида альянса

В табл. 15 приведены факторы, от которых зависит выбор в пользу вида альянса.

Таблица 15

Факторы влияния на выбор вида альянса

Фактор влияния на выбор вида альянса		Стратегические возможности	
		Сообщество, ситуационный альянс	Консорциум, совместное предприятие
Рынок	Темпы изменений	Высокие	Низкие
Ресурсы	Управление активами	Каждый участник управляет самостоятельно	Совместное управление
	Активы партнеров	Использует активы «старшего из участников»	Использует свои активы во благо общему делу
	Риск перехода активов к партнеру	Высокий риск	Низкий риск
Ожидания	Распределение финансового риска	Риск сохраняется	Риск уменьшается
	Политический климат	Неблагоприятный климат	Благоприятный климат

Рассмотрим содержание факторов выбора вида альянса:

- *Темпы изменений* вынуждают совершать стратегические шаги быстро. Ситуационный альянс предпочтительнее совместного предприятия, на создание которого требуется много времени.

- *Стратегические возможности* открывают подходы к управлению ресурсами. Если для выбранной стратегии требуются отдельные, отданные в управление альянсу ресурсы, то подойдет совместное предприятие. С другой стороны, для многих стратегий достаточно существующих у партнеров ресурсов, поэтому стороны альянса предпочтут договорные отношения.

- *Ожидания* связаны с распределением выгод и рисков среди сторон, заинтересованных в выборе формы развития альянса.

Составляющие успешного альянса:

- *стратегическая цель и поддержка заинтересованных сторон* в деле формирования межличностных отношений высшего менеджмента;

- *совместимость* организаций партнеров на уровне национальных культурных различий;

- *экономические показатели*, раскрывающие содержание целей и организационных условий деятельности партнеров;

- *доверие*, основанное на компетенции, репутации, стабильности и предсказуемости поведения партнеров.

III. *Критерии успеха.* Рассмотрим, почему одни стратегии успешнее других, введем понятие критериев успеха, с помощью которых оцениваются стратегические варианты. Принято выделять три основных критерия успеха: пригодность, приемлемость и осуществимость. Рассмотрим эти критерии подробнее.

Пригодность – критерий для оценки соответствия стратегии обстоятельствам деятельности организации, т.е. ее *стратегической позиции*. Понятие пригодности включает широкую оценку степени соответствия новой стратегии:

- будущим тенденциям и переменам во внешней бизнес-среде;
- стратегическим возможностям организации;
- ожиданиям заинтересованных сторон.

Каждый фактор оценивается в процессе обоснования стратегии организации и выбора варианта стратегической позиции (табл. 16).

Таблица 16

**Оценка пригодности стратегических вариантов
с помощью концепций стратегической позиции**

Концепция	Смысл концепции	Решение проблемы
Влияния внешней среды	Рыночные шансы для роста или упадка организации под влиянием внешних факторов	Вертикальная интеграция и отраслевая конвергенция
Сценарии развития	Степень неопределенности и риска наступления событий, несущих нежелательные последствия	Необходимость планов действий в случае непредвиденных обстоятельств
Пять сил Портера	Конкурентные силы	Создание барьеров для новичков
Стратегические группы	Привлекательность групп; барьеры против мобильности; стратегическое пространство	Необходимость перехода в более привлекательную группу
Ключевая компетенция	Пороговые отраслевые стандарты; основа конкурентного преимущества	Устранение слабостей, использование сильных сторон
Цепочка создания стоимости	Рыночные шансы для вертикальной интеграции	Вертикальная интеграция (альянс, слияния)
Карта заинтересованных сторон	Приемлемость стратегий для заинтересованных сторон	Как стратегия влияет на заинтересованные стороны
Культурная сеть	Пригодность, приемлемость и осуществимость выбранного варианта стратегии развития	Как отрегулировать столкновение культур (в рамках альянса и слияния)

Приемлемость – критерий оценки ожидаемых результатов стратегии. В табл. 17 представлены варианты оценки приемлемости и ограничений стратегии.

Таблица 17

Оценка приемлемости стратегических вариантов

Критерий	Результат	Применение	Примеры	Ограничения
Отдача	Рентабельность	Эффективность инвестиций	Доходность капитала	Применение к отдельным проектам
	Затраты/выгода	Издержки/результат	Крупные проекты	Сложность количественной оценки
	Акционерная стоимость	Влияние стратегии на стоимость	Слияния/присоединения	Низкие возможности детализации

Критерий	Результат	Применение	Примеры	Ограничения
Риск	Финансы	Устойчивость стратегии	Анализ безубыточности	По источникам финансирования
	Анализ чувствительности к риску	Проверка предположений и устойчивости		
Реакция сторон	Баланс интересов	Измерение стратегии	Теория игр	Качественная оценка

Отдача – это преимущества, которые заинтересованные стороны ожидают получить от данной стратегии. Оценка отдачи конкретной стратегии служит ключевым критерием ее приемлемости, по крайней мере, для части заинтересованных сторон. Существует несколько подходов к оценке: *доходность инвестированного капитала; период окупаемости; дисконтированный поток наличности; прямые материальные издержки.*

Риск отражает вероятность и последствия отрицательного результата реализации стратегии. Риск особенно высок для организаций, имеющих обширные долгосрочные программы инноваций, или в случае высокой неопределенности относительно ключевых факторов среды.

Реакция заинтересованных сторон. Оценивается возможная реакция заинтересованных сторон на новые стратегии и, следовательно, приемлемость новой стратегии:

- Выпуск значительного количества *новых акций* неприемлем для влиятельных заинтересованных групп, поскольку при этом уменьшится количество их голосов.
- Планы *слияния* неприемлемы для профсоюзов и правительства, так как усиливают монопольную власть производителя.
- Электронная коммерция вытесняет традиционные *каналы распространения* (магазины розничной торговли), что вызовет их ответную неблагоприятную реакцию и ставит под сомнение успех стратегии.
- Попытки увеличить долю рынка нарушают баланс конкурентных сил, в результате может быть развязана ценовая война, что приведет к неудовлетворению стороны, терпящей убытки.

IV. *Осуществимость стратегии* – критерий наличия ресурсов и компетенции у организации, необходимых для реализации стратегии. Существует несколько подходов к пониманию данной концепции:

Финансовая осуществимость предполагает анализ и прогнозирование финансовых потоков, необходимых для формирования источников и фондов денежных средств для реализации стратегии.

Развертывание ресурсов позволяет менеджменту понять: во-первых, какие необходимы организации ресурсы и компетенция, чтобы соответствовать *пороговым* требованиям стратегии: во-вторых, как получить уникальные ресурсы и/или ключевую компетенцию, которые обеспечат конкурентное преимущество. Проблема заключается в том, чтобы определить *осуществимы* ли намеченные изменения при том потенциале ресурсов и компетенции, которые соответствуют периоду времени, в течение которого намечено провести изменения.

В ходе реализации стратегии появляются факты, которые иногда вынуждают организацию пересмотреть свою оценку осуществимости вариантов стратегического развития. Возможна корректировка стратегических вариантов или даже отказ от них. Любой стратегический вариант включает: *общую конкурентную стратегию, направление и метод* развития.

С помощью матрицы рыночных шансов и угроз стратегию развития организации относят к одному из четырех направлений: *защищать и наращивать* (существующие товары на существующих рынках); *товарное развитие* (для существующих рынков); *рыночное развитие* (с существующими товарами); *диверсификация* (отход от существующих товаров и рынков). *Компетенция* организации и *ожидания* внутри и вокруг нее также создают (или ограничивают) направления развития.

После выбора направления определяются методы развития организации: развитие на основе внутренних и/или внешних источников (слияния и поглощения, создание альянсов, диверсификация).

Важнейшее преимущество внутреннего развития заключается в том, что организация наращивает компетенцию через обучение. Однако существует опасность истощить ресурсы и потерять преимущества специализации.

Преимущества слияний и присоединений: скорость и возможность приобрести компетенцию, которой организация пока не имеет. Однако не всегда присоединения приносят ожидаемые результаты, во многом из-за культурных различий, неспособности головной компании понять бизнес-единицы, которые она приобрела, и повлиять на них. Стратегические альянсы принимают множество разных форм. В самых

успешных альянсах участники стремятся укреплять и развивать партнерство, особенно когда между партнерами существует доверие.

3.3. Построение корпоративной конфигурации

Важнейший ресурс организации – сотрудники. Поэтому роли, взаимодействие и отношения сотрудников организации имеют решающее значение для успеха стратегии. Все это элементы организационной структуры. В сегодняшнем мире взгляды на данное понятие меняются. Традиционно исследователи менеджмента подчеркивали значение формальных структур и процессов, соответствующих иерархическому, командному взгляду на стратегию, когда высшие менеджеры принимают решения, а остальные работники организации просто воплощают их в жизнь. Однако в мире, где ключевыми знаниями владеют служащие на всех уровнях организации и где непрерывно происходят перемены, полагаться исключительно на иерархические структуры уже недостаточно.

Быстро меняющийся, информационно насыщенный мир ставит перед организациями два вопроса:

Во-первых, статичные формальные структуры все меньше отвечают современным условиям развития. Организациям постоянно приходится адаптировать свою структуру к меняющимся факторам внешней среды. По этой причине все чаще вместо термина «организация», применяется термин «организационная работа», при помощи которого на первый план выходит процесс приспособлений к меняющимся внешним условиям.

Во-вторых, чтобы использовать ценные знания, рассеянные по всей организации, недостаточно одной только формальной иерархической структуры. Для накопления глубоких знаний, которые в настоящее время часто лежат в основе конкурентного преимущества, и для обмена ими жизненно необходимы неформальные отношения и процессы.

Сформулированные положения позволяют иначе взглянуть на *конструкцию организации*: акцентировать внимание на изменениях и уравнивать в правах формальные и неформальные структуры и процессы. Важнейшая идея заключается в том, что формальные и неформальные структуры и процессы могут быть представлены *це-*

лостной конфигурацией, которая состоит из структур, процессов и отношений, посредством которых работает организация. Для успеха организации решающее значение имеет такая ее конфигурация, в которой все эти элементы согласованы между собой и соответствуют ключевым стратегическим задачам.

Конфигурация организации включает:

- *Структуру* организации (описание командной цепочки, властных полномочий, ответственности и направлений подотчетности). От структуры зависят источники конкурентного преимущества организации. Неспособность скорректировать структуру не позволит реализовать стратегию. Но одной только правильной структуры для успеха недостаточно.

- *Процессы*, которые направляют деятельность людей внутри и вокруг организации. От этих процессов также в большой мере зависят успех или неудача стратегии, поскольку они определяют пути ее разработки и контроля, а также взаимодействие менеджеров и других служащих в ходе ее реализации.

- *Отношения*, связывающие людей как внутри, так и за пределами организации: отношения между подразделениями организации и корпоративным центром; отношения за пределами организации, включая альянсы и кооперацию.

Рассмотрим отличительные черты различных структур, процессов и отношений:

- *Скорость перемен* и возросший уровень *неопределенности* в деловой среде. В результате организациям нужны гибкие структуры и способность к реорганизации.

- *Актуальность специальных знаний* – фундаментальных условий успеха организации. Структура организации должна способствовать концентрации знаний и обмену между сотрудниками.

- *Глобальная среда* организационной работы необходима для решения многих проблем: коммуникации в широких географических масштабах, координации разнообразия и построения отношений между представителями разных культур и т.д.

Организационные структуры

Формальная структура важна для менеджмента, как минимум, по двум причинам:

Во-первых, структурные направления подотчетности формируют структуру обмена знаниями между сотрудниками.

Во-вторых, структурные должности в верхнем эшелоне власти подсказывают, какие квалификацию и навыки следует приобрести, чтобы сделать карьеру в данной организации.

Основные виды структуры: функциональная, многофилиальная, холдинговая, матричная, транснациональная, командная и проектная. В первых трех одно структурное измерение – функциональные службы или бизнес-единицы – преобладает над другими. В следующих четырех структурные измерения скомбинированы равномерно. Однако ни одна из этих структур не является универсальной. Скорее, для конкретных задач, стоящих перед организацией, нужно подбирать свою структуру.

Функциональная структура предполагает распределение прав и обязанностей по базовым функциям (материально-техническое обеспечение, производство, продажи). Такой вид структуры способствует созданию в организации простого и единообразного управления.

Преимущества функциональной структуры: у менеджеров есть возможность поддерживать прямой контакт с подразделениями и контролировать их работу. В функциональной структуре четко определены роли и задачи, что повышает ответственность. В функциональных подразделениях создаются и накапливаются специальные знания.

Недостатки проявляются по мере того, как организация растет и развивается. Функциональные организации нередко теряют гибкость, а отдельные функциональные подразделения сосредоточены на внутренних проблемах, из-за чего сложно объединить знания разных функциональных специалистов. Поскольку работа подразделений сосредоточена на отдельных функциях, функциональная структура плохо приспособлена для использования преимуществ разнообразия форм и методов управления организациями.

Филиальная структура состоит из филиалов, организованных на основе разветвленной системы производства различных товаров, или географических регионов. Эта структура используется для решения проблемы разнообразия, с которыми не справляется функциональная структура. Каждый филиал реализует собственную товарную и/или рыночную стратегию, используя собственный набор функциональных подразделений.

Филиальная структура имеет несколько потенциальных преимуществ: гибкости, обеспечиваемой за счет самостоятельности, ди-

станционного контроля возможности осуществлять собственную стратегию, специализации и концентрации усилий на отдельной товарной группе, технологии или группе потребителей.

Недостатки: высока вероятность того, что филиалы могут стать настолько самостоятельными, что фактически превращаются в независимые подразделения, вынужденные нести расходы корпоративного центра; низкая функциональная компетенция в области финансов, маркетинга, информационных технологий или управления трудовыми ресурсами; деление на филиалы мешает кооперации и обмену знаниями между бизнес-единицами; компетенция фрагментируется, а целевые показатели филиала служат слабым стимулом для сотрудничества с другими филиалами.

Крупные многофилиальные компании часто имеют второй ряд подразделений внутри филиалов. Рассматривая бизнес-единицы как подразделения филиала, организация уменьшает количество структурных единиц, которые приходится контролировать корпоративному центру. Кроме того, подразделения помогают организациям реагировать на противоречивые внешние сигналы.

Холдинговая компания – предполагает акционерное участие материнской компании в дочерних и зависимых обществах. Дочерние компании работают независимо, имеют акционеров и собственные бренды, торговые марки и иные атрибуты. Такая структура соответствует портфельной роли головной (материнской) компании и ограничена решениями о покупке/продаже акций дочерних компании, принадлежащих материнской компании, но не дающих права вмешиваться в процессы деятельности «дочек».

Холдинговые компании отличаются чрезвычайной гибкостью. Они способны привлекать сторонних акционеров и формировать условия обращения акций. Однако их трудно контролировать из-за либерального стиля управления, а также прав сторонних акционеров. Обмен знаниями между дочерними компаниями весьма затруднен. Поскольку дочерние компании автономны и часто работают в несвязанных сферах, для синергии мало возможностей. По этой причине холдинговые компании перестали пользоваться повышенной популярностью.

Матричная структура объединяет различные структурные формы (товарные, региональные и функциональные подразделения). Преимущества: эффективна в управлении специальными знаниями,

поскольку обеспечивает интеграцию отдельных областей знаний между подразделениями организации; отличается высокой степенью гибкости, позволяет комбинировать разные измерения организации; привлекательна для организаций глобального масштаба, благодаря возможности комбинировать местные и глобальные измерения.

Проблемы: согласование действий между менеджерами разных измерений предполагает значительный по продолжительности лаг времени для принятия решений; сложная система подотчетности и контроля.

Транснациональная структура – средство международного управления бизнесом. Эффективна для использования знаний в разных странах. В транснациональной структуре совмещены высокая ответственность на местах и высокая глобальная координация. Эта структура подобна матричной, но имеет две особенности. Во-первых, она позволяет непосредственно решать задачи глобального развития и производить адаптацию к изменениям среды. Во-вторых, в подразделениях организации с транснациональной структурой концентрируются значительные полномочия и высокая ответственность.

Успех транснациональной компании зависит от способности менеджмента одновременно достигать глобальной компетенции, местной ответственности и инноваций с обучением в пределах всей организации.

Недостатки: полномочия и ответственность расплывлены в сложной управленческой иерархии, что порождает сложности и проблемы контроля, аналогичные существующим в матричной организации.

Командная структура – способ гибко интегрировать знания, объединить горизонтальную и вертикальную системы координации в командах, сформированных из представителей разных служб для реализации бизнес-процессов.

Проектная структура организации позволяет сформировать команды сотрудников для реализации отдельных проектов, существующих ограниченное время. Такая структура может быть использована организациями, которые создают крупные, дорогие, с длительным сроком службы товары и услуги (гражданское строительство, информационные системы) или проводят ограниченные во времени мероприятия (программы технологического перевооружения и модернизации). Эта структура представляет непрерывно меняющееся объединение проектных команд, сформированных для реализа-

ции отдельного проекта. Их создает и объединяет корпоративный центр. Многие организации используют проектные команды как дополнение к основной организационной структуре (специальные группы для достижения прогрессивных изменений или развития направлений, где базовая структура организации неэффективна).

Проектная структура отличается гибкостью: организация создает и распускает проектные команды, когда требуется. Поскольку они имеют четкое задание, которое надлежит выполнить через определенное время, отчетность и контроль находятся на высоком уровне. Членов проектной команды обычно привлекают из разных подразделений фирмы, поэтому обмен знаниями в такой структуре эффективен.

Недостатки: без программного управления, обеспечивающего контроль, менеджмент организации проявляет склонность открывать слишком много слабо скоординированных проектов. Постоянный процесс роспуска команд препятствует накоплению знаний с течением времени или в зонах специализации.

Выбор структуры проводится исходя из конкретных задач, стоящих перед их организацией. Каждая структура позволяет менеджменту решать проблему достижения целей, решения задач, обеспечения организационных изменений и контроля. Ни одна из структур не является универсальным средством решения перечисленных проблем. Поэтому в каждом конкретном случае надо создавать комбинированную структуру, пригодную для решения стоящих перед организацией задач.

Для проверки организационной структуры на соответствие целям и задачам, проводится тестирование:

- *На рыночное преимущество.* Структура рыночной стратегии является основной, поскольку отвечает классическому принципу «структура следует за стратегией».

- *На преимущество головной компании.* Структура должна соответствовать роли корпоративного центра.

- *На соответствие персоналу.* Структура должна соответствовать профессиональному составу сотрудников организации. Переход от функциональной структуры к филиальной несет значительные риски, если в организации нет менеджеров, компетентных в управлении децентрализованными подразделениями.

- *На иерархичность системы управления.* Следует проверить, не слишком ли много уровней управления содержит рассматриваемый

вариант структуры, поскольку чрезмерно сложная иерархия приводит к чрезмерным издержкам на управление организацией.

• *Тест на гибкость.* В быстро меняющемся мире важно проверить, насколько структура позволит в будущем реагировать на внешние перемены. Например, у филиала должны быть достаточно широкие полномочия, чтобы его менеджеры использовали открывающиеся новые рыночные шансы, что позволит быстро адаптировать организацию к рыночным переменам.

Тестирование по названным параметрам поможет сформировать эффективную организационную структуру. Но, даже если структура выдержит все проверки, она должна быть согласована с другими элементами организационной конфигурации: процессами и отношениями.

Процессы контроля над корпорацией

Структура – это ключевой элемент организационной работы. Но в рамках любой организационной структуры результаты обеспечивают формальные и неформальные процессы. Если рассматривать их как средства контроля над основной деятельностью организации, то они либо помогают, либо мешают реализовать стратегию.

Существует два возможных способа разделить контрольные процессы на две категории:

Во-первых, в зависимости от того, какие факторы в первую очередь подвергаются контролю: входные или выходные. *Входные контрольные процессы* призваны обеспечить контроль над ресурсами (финансовыми, трудовыми и т.д.), которые используются в ходе реализации стратегии. *Выходные контрольные процессы* призваны обеспечить контроль над результатами деятельности организации (выполнение плановых показателей, конкурентоспособность на рынке и т.д.). Во-вторых, выделяется прямой и косвенный контроль. *Прямой контроль* означает постоянное наблюдение над объектом. *Косвенный контроль* способствует созданию условий, которые обеспечивают желаемое поведение подконтрольных объектов. В табл. 18 приведены процессы контроля.

Таблица 18

Виды контрольных процессов

Вид контроля	Входной контроль	Выходной контроль
Прямой контроль	Прямой надзор Планирование	Целевые показатели
Косвенный контроль	Культурные процессы Самоконтроль	Внутренние рынки

Как правило, в организациях используется комбинация этих контрольных процессов. Однако в соответствии со стратегическими задачами, возможностью организации реагировать на перемены, управлять знаниями, работать в глобальном масштабе одни контрольные процессы будут доминировать над другими.

Для входного контроля необходимо, чтобы контролирующий орган хорошо знал специфику работы подконтрольных. В организациях, в которых знания и информация играют особую роль, контролирующий редко разбирается в сфере деятельности всех сотрудников, поэтому контролирующий больше полагается на выходной контроль.

Прямой контроль в большой степени предполагает физическое присутствие руководителя. Прямой контроль весьма эффективен для малой организации, расположенной на локально ограниченной территории. Поэтому глобальные организации для контроля над работой филиалов используют косвенный контроль.

Прямой надзор – контроль над стратегическими решениями, который осуществляется одним или несколькими менеджерами, которых интересует, насколько исполнительны подконтрольные служащие. Прямой надзор является доминирующей формой контроля в малых организациях. Он возможен и в тех крупных организациях, в которых происходят лишь незначительные перемены, а бизнес не слишком сложен, и поэтому нескольким менеджерам по силам контролировать из центра процесс реализации стратегии. Такая форма контроля часто встречается в семейном бизнесе и в государственном секторе.

Для прямого надзора необходимо, чтобы контролирующие лица в совершенстве понимали суть работы, за которой они наблюдают. Они должны уметь исправлять ошибки, не подавляя новаторскую инициативу. Проще всего организовать прямой надзор на одной площадке, хотя в настоящее время благодаря электронным средствам связи стал возможным и дистанционный мониторинг. Прямой надзор эффективен во время кризиса, когда «ручное» управление позволяет получить быстрые результаты.

Планирование – базовая процедура административного контроля, при котором для успешной реализации стратегии планируется распределение ресурсов и контролируется их использование. В первую очередь, контролируются входные факторы организации, особенно финансовые. План охватывает все подразделения организации (функциональные службы, филиалы и/или бизнес-единицы)

и показывает, как между ними распределены ресурсы. В плане также подробно расписано, как надлежит использовать ресурсы. План часто принимает форму бюджета.

Преимущество планового подхода к организации и выполнению функции контроля заключается в возможности создания условий для постоянного отслеживания хода реализации стратегии.

Планирование может быть использовано для решения задач:

- *Стандартизации производственных процессов.* Эта мера ведет к росту управляемости процессов, снижению затрат и конкурентному превосходству организаций, реализующих массовые товары и услуги по низким ценам.

- *Создания системы управления процессами формирования и использования ресурсов предприятия.* Организовать плановый контроль над проведением деловых операций (управление персоналом, финансами, производством, складом и т.д.) позволяют информационные технологии.

- *Применения формулы контроля над процессами распределения ресурсов внутри организации.*

Планирование лучше всего работает в простых и стабильных условиях, в которых бюджет или формулу можно применить ко всем подразделениям организации в равной степени и в которых исходные предположения сохраняют свою силу в течение всего времени действия бюджета или формулы. Отсутствие чувствительности к разным потребностям подразделений организации или к меняющимся обстоятельствам часто компенсируется планированием по схеме «снизу-вверх», т.е. от бизнес-единиц к корпоративному центру (табл. 19).

Таблица 19

Схема организации планирования «снизу-вверх»

Этап	Содержание
Параметры плана	Разрабатывается видение; стратегия и политика организации; определяются источники и схема направлений использования ресурсов; устанавливаются ограничения и параметры плана
Проект плана	Подразделения готовят предложения в проект плана
Согласование	Направления согласований: соответствие стратегии и политике; принципам распределения ресурсов; согласование планов подразделений и намерений руководителей корпоративного центра

Этап	Содержание
Завершение	Подготовка окончательного варианта плана; согласование годового бюджета и контрольных цифр; утверждение плана
Ознакомление	Ознакомление внутренних и внешних заинтересованных сторон с принятым планом

План будет реалистичным, если предусмотреть процесс *согласования*, в рамках которого плановые потребности бизнес-единиц будут сбалансированы с наличием ресурсов. Возникающие расхождения улаживаются в процессе *переговоров* и даже пересмотра отдельных предложений бизнес-единиц и положений политики корпоративного центра. Риски в том, что в планах бизнес-единиц могут быть не учтены горизонтальные аспекты стратегии, например необходимость инвестиций в объекты общей инфраструктуры (общая информационная система) или централизованных фондов и т.д.

Самоконтроль и личная мотивация. В условиях, когда знания быстро меняются, растет их сложность и все более необходимо использовать их в бизнесе, мотивация персонала приобретает особое значение для успеха организации. Поэтому эффективными средствами контроля, которые без прямого вмешательства повысят качество работы персонала, выступают самоконтроль и личная мотивация.

Во-первых, самоконтроль обеспечивает интеграцию знаний и координацию деятельности через прямое взаимодействие отдельных служащих без надзора над ними. При этом менеджеры обеспечивают служащих *каналами* взаимодействия (развивая инфраструктуру информационных технологий и коммуникаций), *регулируют* социальные процессы, то есть создают условия в котором работают сотрудники и содействуют интеграции знаний. Если отдельным служащим предоставить большее право самим решать, как им выполнять свою работу и достигать целей организации, им от менеджеров понадобится *ресурсная поддержка*. Здесь ключевым ресурсом выступает информация, поэтому информационные технологии – это важнейший компонент процесса поддержки отдельных лиц.

Во-вторых, личная мотивация сильно зависит от *типа лидера и лидерства*. Доверие к лидерам создается различными способами. Например, лидер пользуется доверием, если он является членом однородной по составу группы и служит образцом профессионала. Именно по этой причине многие руководители отделений или организаций,

оказывающих профессиональные услуги, продолжают выполнять свою профессиональную работу, одновременно наблюдая за работой своих подчиненных. Заслуживает доверия и тот лидер, который доказуемо создает благоприятный контекст для работы и взаимодействия своих сотрудников. Наконец, подчиненные доверяют лидеру, который адекватно взаимодействует с бизнес-окружением, например, находит заказы, добивается у руководства организации роста бюджетных расходов для подразделения. Благодаря исполнению этих ролей (образец профессионализма, поддержки сотрудников, обеспечения ресурсами) лидеры получают признание коллег по работе.

Культурные процессы относятся к культуре организации (нормам поведения членов коллектива, их ценностям, традициям). Контроль через культурные процессы косвенный, проявляется по мере того, как служащие становятся частью корпоративной культуры. Такой контроль осуществляется над служащими как входной фактор, поскольку культура определяет нормы соответствующего поведения и инициативности.

Культурные процессы особенно важны в организациях, работающих в сложной и динамичной среде. При таких обстоятельствах содействие инновациям, но не бюрократическими методами, исключительно важно для выживания и успеха. Культура сотрудничества благоприятствует функционированию сообществ, в которых опытные практики внутри и даже за пределами организации по собственной инициативе совместно используют свои знания для генерации новаторских решений существующих проблем. Диапазон этих неформальных сообществ широк: от инженеров, которые обмениваются информацией о проблемах во время традиционных совместных завтраков в начале рабочего дня, до сообщества программистов, живущих в разных странах, но совместно через Интернет разрабатывающих программное обеспечение.

Культурные процессы имеют большое значение в отношениях между организациями; эти процессы определяют подход к конкуренции и сотрудничеству.

Целевые показатели – качество продукции, доходы и прибыль, относятся к *выходным факторам* организации (одного подразделения организации). Часто их называют *ключевыми индикаторами работы*. Об эффективности работы организации судят по способности менеджмента достигать целевых показателей. В определенных гра-

ницах менеджмент вправе решать, каким образом добиваться этих показателей. Такой подход особенно эффективен в определенных ситуациях. Например, в крупных компаниях корпоративный центр контролирует выполнение целевых показателей бизнес-единицами, не вдаваясь в детали того, как именно они этого добиваются. Центр часто назначает показатели в порядке убывания нижним структурным уровням, службам и даже отдельным лицам. Для компаний, деятельность которых регулируется государством, (коммунальные, социальные и т.д.), для контроля и обеспечения конкурентоспособности используются согласованные *индикаторы работы*, в частности уровень обслуживания или качества услуг.

Многим менеджерам сложно разработать практичный набор целевых показателей. Одна из причин заключается в том, что любой отдельный набор показателей отражает только часть общей картины. Кроме того, менеджеры сознательно игнорируют некоторые важные показатели (такие, как удовлетворенность потребителей), поскольку их трудно измерить, и сосредотачиваются на легкодоступных данных, таких как финансовые коэффициенты. В последнее время распространение получили *сбалансированные оценочные карты* (табл. 20), как способ расширения диапазона показателей работы (качественные и количественные показатели, учитывающие ожидания разных заинтересованных сторон и отражающие связь между оценкой работы и выбором стратегии). Оценке подвергаются не только краткосрочные результаты, но и то, как в организации управляют различными процессами, например процессами инноваций и обучения.

Таблица 20

Сбалансированная оценочная карта

Финансовый аспект		Потребительский аспект	
<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>	<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>
Выживание	Поиск денежных средств	Обслуживание потребителей	Время поставки Время реакции на запрос потребителя
Внутренний аспект		Инновационный аспект	
<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>	<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>
Характеристики вложений в информационные технологии	Результаты, полученные в расчете на единицу вложений	Лидерство в обслуживании	Время выхода на рынок Скорость реакции на рыночные изменения

В табл. 20 предложен макет сбалансированной оценочной карты для небольшой начинающей компании, поставляющей осветительное оборудование. Финансовый взгляд собственников и менеджеров заключался в простом выживании в течение начального периода, для чего нужен положительный поток денежных средств (после начальных инвестиций в оборудование, товарные запасы и помещения). Стратегический выбор фирмы – конкурировать за счет лучшего обслуживания потребителей как при первичной поставке, так и в послепродажный период. Для этого требуется ключевая компетенция в информационных технологиях, чтобы обрабатывать заказы и планировать послепродажное техническое обслуживание. Однако такую компетенцию несложно скопировать конкурентам, поэтому для успеха критична способность постоянно улучшать собственные стандарты обслуживания.

Рыночные процессы – доминирующий способ взаимодействия организаций с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Внутренние рыночные процессы включают определенную формальную систему договоров на получение ресурсов или входных факторов от одних подразделений организации и на поставку выходных факторов другим подразделениям организации. Под контролем находятся выходные факторы, например доход, заработанный в успешной конкурентной борьбе за контракты. Такой контроль является непрямым, т.к. целевые показатели корпоративным центром подразделениям не устанавливаются, но они должны обеспечить доход на конкурентных рынках.

Внутренние рынки дают искомый результат там, где из-за сложности или быстрых перемен нецелесообразно использовать строгий прямой или входной контроль. Но внутренний рыночный механизм также порождает проблемы. Во-первых, менеджеры тратят рабочее время на дополнительные переговоры между структурными подразделениями. Во-вторых, возникает новая бюрократия, которая отслеживает все внутренние переводы ресурсов между структурными подразделениями. В-третьих, если использовать рыночные механизмы внутри организации чрезмерно усердно, это породит нефункциональную конкуренцию и юридически строгие контракты, которые разрушают культуру сотрудничества и межличностных отношений.

Отношения в корпорации

Ключевой аспект организационной конфигурации состоит в способности организации объединить знания и деятельность своих

подразделений в горизонтальной и вертикальной структурах, а также объединить их с другими организациями. Особенно это должно касаться организаций, входящих в цепочку создания стоимости. Из предыдущих параграфов известно, насколько важны структуры и процессы. Однако важны также внутренние и внешние *отношения*, как они создаются и сохраняются, как обеспечивается их гибкость, позволяющая реагировать на перемены в неопределенном внешнем окружении. В данном разделе мы рассмотрим следующие вопросы:

- *Внутренние отношения* дают представление о том, как внутри организации распределены полномочия, ответственность и власть, как менеджмент принимает операционные и стратегические решения.

- *Внешние отношения*, формирующие связь организации с внешним миром: аутсорсинг, альянсы, сообщества и виртуальные организации.

Отношения подразделений с корпоративным центром являются важнейшим аспектом *внутренних отношений* в организации, так как проблемы делегирования полномочий, ответственности и власти в течение длительного времени сохраняют свою актуальность для любой организации.

Отношения по поводу создания и реализации стратегии – это продолжение дискуссии о том, добавляет ли стоимость своим бизнес-единицам и подразделениям корпоративный центр и каким образом он это делает. Важный элемент организационной работы заключается в ясном понимании того, как следует разделить между центром и бизнес-единицами ответственность за стратегические решения.

Стратегическое планирование подразумевает особый стиль отношений между центром и бизнес-единицами. Центр предписывает определенные роли подразделениям и бизнес-единицам, которые воплощают план в действия. В крайней форме этого стиля центр добавляет стоимость по большинству направлений. Центр распределяет роли, а затем координирует и контролирует всю деятельность бизнес-единиц, для чего интенсивно использует планирование и системы контроля. Центр непосредственно управляет всей инфраструктурой и оказывает корпоративные услуги подразделениям. Это классическая бюрократическая система, хорошо знакомая менеджерам.

Финансовый контроль – это форма делегирования полномочий и преобразования организации в совокупность автономных бизнес-единиц. В отношениях между центром и бизнес-единицами корпора-

тивный центр выступает в роли головной компании. Отношения в этом случае финансовые, поэтому центр мало заботят детали товарной и/или рыночной стратегии бизнес-единиц, вплоть до того, что последние вправе открыто конкурировать одна с другой, если только они обеспечивают требуемые от них финансовые результаты. Можно позволить бизнес-единицам находить источники финансирования за пределами компании. Такой стиль реализуется в рамках холдинговой компании.

При финансовом контроле роль центра ограничена: он назначает финансовые цели, распределяет ресурсы, оценивает результаты работы и вмешивается в деятельность бизнес-единицы, когда возникает необходимость коррекции и повышения эффективности ее работы. Основное значение имеют целевые показатели работы, так как менеджмент бизнес-единиц несет всю полноту ответственности за выполнение целевых показателей.

Основной недостаток финансового контроля – доминирующая роль краткосрочных результатов. Бизнес-единицы заняты исключительно достижением краткосрочных целей, установленных центром, который не имеет ресурсов или компетенции для управления процессами создания и объединения знаний. Поэтому повышать компетенцию удастся только через присоединения и ликвидацию бизнес-единиц.

Стратегический контроль занимает промежуточное место по отношению к стратегическому планированию и финансовому контролю, и поэтому большинство организаций выбирают именно этот стиль. В отношениях между центром и бизнес-единицами первый выступает в роли головной компании, *формирующей стратегию*, влияющий на *поведение* бизнес-единиц и создающий *контекст*, в котором работают менеджеры. Поскольку этот стиль обеспечивает большую самостоятельность на нижних ступенях иерархии, его лучше использовать там, где центр плохо разбирается в основной деятельности бизнес-единиц и где стратегия бизнес-единиц вряд ли сильно повлияет на корпорацию в целом. Центр добавляет стоимость по следующим направлениям:

- Определяет стратегию организации.
- Принимает решения по деятельности организации.
- Контролирует организацию.
- Содействует обучению и обмену знаниями в организации.
- Стандартизирует и оценивает результаты подразделений.

Центр выполняет свою роль не только по заданному плану. Стратегический контроль строится на согласовании стратегий с бизнес-единицами посредством их планов, но в рамках руководящих принципов, которые установил центр. Наибольший риск данного стиля заключается в возможных попытках центра сформировать стратегию, даже если не все менеджеры ясно понимают корпоративную логику или не обладают компетенцией, достаточной для действительного добавления стоимости.

У организации есть важные *внешние отношения*, например с потребителями, поставщиками, субподрядчиками и партнерами. В этом разделе мы рассмотрим четыре важнейших вида внешних отношений.

Аутсорсинг – важный аспект стратегических возможностей организации, который вытекает из концепции цепочки создания стоимости. Организация прибегает к аутсорсингу, когда решает покупать у сторонних поставщиков товары и услуги, которые раньше производила самостоятельно. При поиске сторонних кандидатов на выполнение заказа менеджмент руководствуется двумя принципами: во-первых, сторонний поставщик товара или услуги обеспечивает более высокую потребительскую стоимость, чем создала бы собственными силами организация, прибегающая к аутсорсингу; во-вторых, как правило, не следует поручать сторонним поставщикам выполнение элементов ключевой компетенции, поскольку она критически важна для конкурентного преимущества организации, намеревающейся прибегнуть к аутсорсингу.

Руководствуясь этими принципами, необходимо проводить оценку последствий аутсорсинга для организации. Например, чтобы поддерживать работу организации на должном уровне, менеджерам требуется гораздо большая компетенция в управлении отношениями с поставщиками. Менеджерам следует разъяснить поставщикам стратегию организации, ее приоритеты и стандарты, как их работа влияет на характеристики конечного товара или услуги. Следует предложить поставщикам стимул работать стабильно, в соответствии с принятыми в организации стандартами. Достичь этого можно если:

– «привязать» поставщиков через действующую в организации систему планирования ресурсов. Этот путь возможен и желателен тогда, когда требования поставщика ясны и мала вероятность того, что они быстро изменятся.

– «привязать» поставщиков через культурные процессы и нормы, например работать с поставщиками, которые хорошо знают компанию-заказчика и принимают ее культурные нормы. Такие отношения важны в том случае, когда сторонние поставщики добавляют продукту творческий элемент, и поэтому двухстороннее взаимодействие должно быть значительно более гибким.

Варианты «привязки» могут быть неформальными (устные договоренности) и формальными (зафиксированные в контракте).

Стратегические альянсы – одна из наиболее сложных форма партнерских отношений. Альянс может быть создан исключительно на базе свободных отношений. Организации важно найти баланс между лучшими источниками специальных знаний (что предполагает большое количество членов альянса), а также иметь компетенцию для объединения направлений специальных знаний для того, чтобы производить продукты с максимальной потребительской стоимостью. Чем больше членов входят в альянс, тем сложнее интегрировать специальные знания и больше усилий нужно вложить в отдельные составляющие успешного альянса (например, доверие).

Сообщества – неформальные организации, созданные для сотрудничества людей в различных сферах деятельности (ключевой аспект организационной работы для успеха). Например, контакты с коллегами, товарищами по-интересам через телекоммуникационные средства; экспертные федерации, которые добровольно объединяют свои знания и опыт для создания товаров или услуг. В индустрии развлечений таким образом иногда объединяются музыканты, актеры и представители других творческих профессий, хотя широко распространено более формальное объединение при помощи агентов и контрактов. Существуют организации, зарабатывающие тем, что хранят базы данных о членах различных специальных сообществ и поддерживают между этими людьми социальные контакты, организуя собрания сообществ.

Виртуальные организации отличаются тем, что их собственные ресурсы и компетенция минимальны, поэтому преимущественно используются ресурсы и компетенции, существующие за пределами. Виртуальные организации существуют благодаря неформальной структуре, а не территориальной близости ее членов. Важно, чтобы клиенты воспринимали такую организацию как «настоящую», и она удовлетворяла их запросы, по меньшей мере, так же хорошо, как дру-

гие организации. Некоторые исследователи высказывают мнение, что виртуальные организации в долгосрочной перспективе отличаются серьезной стратегической слабостью, поскольку виртуальная организация лишена ключевой компетенции и возможности накапливать опыт и знания, как это происходит в реальных организациях. Данная проблема обретает остроту в связи с тем, что в виртуальных организациях отсутствуют менеджеры, обладающие административной властью, необходимой для того, чтобы объединить разрозненные знания и опыт.

Корпоративная конфигурация – форма взаимозависимости организационной структуры, процессов контроля над корпорацией и отношений внутри и вне корпорации. Успешная организационная работа построена на тесной комбинации трех названных элементов и отражена в *конфигурации* организации. Объединить ключевые элементы в конфигурацию важно для корпорации. Рассмотрим проблемы организационных конфигураций: стереотипные конфигурации; циклы усиления и их значение для организационных изменений; решение дилемм конфигураций.

- *Стереотипные конфигурации.* Структуры, процессы и отношения лучше всего взаимодействуют, если соответствуют друг другу, организации обычно тяготеют к одной конфигурации из ограниченного набора. Каждая из конфигураций отвечает конкретным ситуационным факторам внешней среды и природы самой организации. Каждая конфигурация отличается своей комбинацией структуры, процессов и отношений. Различают шесть стереотипных конфигураций:

- *Простая конфигурация* отличается отсутствием формальной структуры. Здесь доминирует генеральный менеджер или основатель. Работа организации определяется видением и индивидуальностью основателя. Управление организацией осуществляется чаще всего через прямой надзор и личные отношения. Такая комбинация хорошо работает в небольших предпринимательских организациях, для которых жизненно важна гибкость в приспособлении к меняющимся обстоятельствам.

- *Машинная бюрократия*, как правило, построена на функциональных подразделениях. Здесь используются строгие системы планирования и стандартные рабочие процедуры. в машинной бюрократии преобладает централизация. Эта конфигурация очень подходит

для организаций, которые производят товары или услуги массового спроса для чувствительных к цене потребителей (например, почтовые услуги).

- *Профессиональная бюрократия* строится на стандартах ключевых знаний и компетенции. Эта организация менее централизована, чем машинная бюрократия. Процессы корпоративной культуры, как обучение и самоконтроль осуществляются через профессиональную ответственность, обеспечивают стандартизацию работы, оставляя при этом достаточную свободу в удовлетворении нужд отдельного клиента или потребителя.

- *Филиальная конфигурация* формируется на соответствующей филиальной структуре и отношениях менеджмента корпоративного центра с менеджерами филиалов. Такая конфигурация лучше всего работает для крупных и диверсифицированных организаций.

- *Гибкое управление* отличает организации, функционирующие в условиях непрерывных перемен и обновлений. Гибкое управление хорошо подходит для поиска решений в проектных организациях. Прочность такой конфигурации зависит от культурных процессов и самоконтроля. Ее часто выбирают для себя консультационные организации.

- *Миссионерские* организации больше полагаются на культурные процессы, чем на формальные структуры, хотя они широко используют команды (внутренние и внешние сообщества людей, разделяющих одну идеологию). Так работают многие волонтерские организации.

Организаций, идеально соответствующих одной из описанных стереотипных конфигураций не существует. Этот подход позволяет понять, как структура, процессы и отношения образуют организацию.

3.4. Условия стратегического успеха

Важнейшим условием стратегического успеха организации является ее специализация, которая определяется вкладом отдельных сотрудников в общее дело. Менеджеры и служащие организации контролируют ресурсы и процессы, имеющие *решающее значение* для *стратегического успеха*. Вопросы, частные для подразделений организации, оказываются стратегическими для организации в целом.

Чтобы оценить слагаемые успеха необходимо понимать, каков вклад отдельных ресурсов в успех стратегии организации.

В организации можно выделить четыре ключевые *ресурсные зоны* – персонал, информация, финансы и технологии, которые обеспечивают стратегический успех (рис. 5).

I. Персонал		II. Информация
	Стратегия организации	
III. Финансы		IV. Технологии

Рис. 5. Условия стратегического успеха

Для *стратегического успеха* необходима двусторонняя связь между стратегией организации и стратегиями в отдельных ресурсных зонах.

I. Управление персоналом. Знания и опыт людей – ключевые факторы успеха или препятствия на пути создания и реализации стратегии. Поэтому отношение людей к стратегии – это центральный вопрос и зона ответственности большинства менеджеров в организациях, а не только специализированной службы управления персоналом. В деятельности людей по созданию и реализации стратегии можно рассмотреть несколько аспектов: управление людьми; управление поведением людей; организация работы персонала.

1.1. *Управление людьми* в значительной степени определяет уровень эффективного управления организацией. Важно, как менеджмент управляет людьми, как контролирует их действия, какую мотивацию предлагает, чтобы сотрудники нарабатывали компетенцию в тех видах деятельности и деловых процессах, которые необходимы для реализации успешной стратегии. Комплексному управлению людьми помогает применение различных способов:

- Формулирование требований к сотрудникам, выполнение которых позволит выявить компетенцию персонала, и на ее основе создать и реализовать стратегию.
- Постановка целей для отдельных работников и команд, а также оценка результатов их работы.
- Планирование индивидуальных и командных вознаграждений и стимулов. Командные стимулы дополняют индивидуальные, а не заменяют их.
- Организация найма сотрудников.

- Поддержка компетентных личностей.
- Создание условий для развития личности: наставничества, обучения, систематического инструктирования.

1.2. *Управление инициативами* на основе сосредоточенности персонала на стратегических инициативах: реакция на новых конкурентов, вывод на рынок нового товара и инвестирование в новое направление бизнеса. Как только выявляется определенная инициатива, организация способна быстро определить соответствующие цели и необходимую компетенцию, сформировать команды, не теряя при этом видения инициативы в целом.

1.3. *Определение целей* позволяет руководителям на всех структурных уровнях контролировать работу организации, тенденции следования рабочему графику выполнения поставленных задач, демонстрировать служащим понимание, как их личные задания влияют на стратегические цели организации и способствуют их достижению.

1.4. *Оценка работы* предполагает оценку уровня активности отдельных сотрудников и организации в целом, выявление резервов роста производительности труда. Представляется возможным распространить оценку на деятельность поставщиков, клиентов и партнеров, что позволяет руководству точнее оценить работу персонала и предложить шаги по ее улучшению.

1.5. *Обучение в организации* способствует сосредоточению учебных ресурсов на достижении целей, компетенции и достижении максимальной отдачи от инвестиций в обучение. Организации создают планы развития для сотрудников и коллективов подразделений для восполнения пробелов в компетенции персонала и улучшения индивидуальных показателей.

2. *Управление поведением персонала* актуально в связи с тем, что люди влияют на стратегию посредством не только компетенции, но и поведения. Поведение служащих – это область, в которой ежедневная деятельность менеджеров существенно содействует успеху стратегии. От менеджеров требуется полное понимание связи между их действиями и стратегиями организации. Многие проблемы управления проистекают из неспособности менеджмента понять необходимость перемен и изменить свое поведение.

3. *Организация работы персонала*, как фактор стратегического успеха, предполагает создание и развитие нескольких элементов:

3.1. *Служба управления персоналом* для выполнения четырех ролей, необходимых для обеспечения успеха стратегии организации:

- Роль вспомогательной службы для линейных менеджеров, несущих стратегическую ответственность за управление персоналом.

- Роль регулятора, устанавливающего правила, по которым в дальнейшем работают линейные менеджеры. Это, например, правила оплаты труда и продвижения по службе.

- Роль консультанта по управлению персоналом для линейных менеджеров. Консультации нужны для того, чтобы политика и практика управления персоналом были согласованы с оптимальной практикой организации.

- Роль проводника перемен, обеспечивающего движение организации вперед.

Контекст организации определяет, какая из этих ролей более всего подходит для существующей службы управления персоналом. Важны вид персонала, природа стратегии и широкие структурные характеристики организации. Например, некоторые аспекты стратегии управления персоналом необходимо контролировать централизованно, поскольку они важны для реализации корпоративной стратегии. С другой стороны, некоторые функции службы управления персоналом лучше делегировать структурным подразделениям, поскольку в разных частях организации они реализуются по-разному.

3.2 *Линейные менеджеры (менеджеры среднего звена)* оказывают решающее влияние на ежедневную деятельность и поведение сотрудников их организации. Поэтому высший менеджмент не должен исключать менеджеров среднего звена из процесса разработки стратегии, поскольку существует риск того, что персонал организации не примет стратегические перемены.

3.3 *Структуры и процессы* должны быть согласованы со стратегией. Персонал не содействует стратегическому успеху в том случае, когда традиционные структуры и роли не отвечают будущим стратегиям. При изменении обстоятельств и стратегий менеджмент организаций проводит изменения в процессах и отношениях.

II. Управление информацией с помощью информационных технологий и информационных систем оказывает влияние на процессы накопления знаний и распространения их как внутри, так и за пределами организации. Именно знания часто становятся основой конкурентного преимущества. Это обстоятельство дает представле-

ние минимум о трех видах связи информации, информационных технологий и стратегии (рис. 6).

Информация и стратегические возможности – улучшенные товары и услуги; – конкурентоспособность; – устойчивость к копированию.		
	Стратегия	
Информация и бизнес-модель – электронная обработка; – расширенные функции; – новые функции.		Информация и структуры – централизованные модели; – децентрализованные модели

Рис. 6. Стратегия и информация

1. *Информация и стратегические возможности* обеспечивают потребительскую стоимость товаров и услуг, позволяют компании превзойти конкурентов и повышают устойчивость компетенции к копированию.

1.1. *Информация и характеристики товара или услуги.* Возможности информационных технологий дают организации возможность предложить потребителям ценные для них характеристики товара или услуги:

- Более низкие цены.
- Больше предпродажной информации.
- Более простой и быстрый процесс покупки и доставки товара.
- Сокращается время разработки новых характеристик товара.
- Повышается надежность товара.
- Индивидуализация товара без повышения цены.
- Повышение качества послепродажного обслуживания.

1.2. *Информация и конкурентоспособность.* Добиться конкурентного преимущества можно не только повышая качество товара, но и качество обслуживания потребителей (например, за счет скорости и надежности доставки или технической поддержки). Поэтому для менеджеров важно уметь обрабатывать информацию и накапли-

вать рыночные знания о том, какие факторы становятся решающими в достижении успеха.

1.3. *Информация и устойчивость к копированию.* Современные возможности обработки информации влияют на уязвимость организации к копированию ключевой компетенции. Для копирования компетенции в настоящее время, когда инфраструктура информационных технологий стала более доступной, появилось больше возможностей. Основные трудности связаны с обработкой данных и деятельностью по ускорению выхода на рынок. В процессе разработки информационных технологий, особенно интеллектуальных систем, систематизируются скрытые знания для того, чтобы сделать их открытыми. Обработка прежде скрытых знаний устраняет барьеры на пути копирования и подрывает ключевую компетенцию.

1.4. *Информация и конкурентная стратегия.* Информация может стать основой конкурентоспособности, поскольку позволяет создавать разные характеристики товара. При этом информация играет разные роли.

- *Рутинизация.* Роль информации заключается в том, что существенно снижает затраты на взаимодействие с потребителями, поставщиками или каналами распространения.

- *Массовая индивидуализация.* Благодаря информационным системам организация создает больше характеристик товара, ценных для потребителей по прежней или более низкой цене.

- *Индивидуализация.* Потребителей знакомят с товаром до личного контакта, и только потом предлагают товар уже информированному потенциальному покупателю.

2. *Информация и бизнес-модель.* Информация влияет на результаты деятельности организации: структуру и стоимость товара, динамику и величину дохода. Влияние информации проявляется по трем основным направлениям:

2.1. *Электронная торговля* – объединенная под одной торговой маркой совокупность электронных магазинов.

2.2. *Расширение традиционной бизнес-модели* за счет организации новых форм поиска и продажи товаров через электронные аукционы, позволяющие упростить процедуру купли-продажи, снизить расходы, связанные с покупкой, увеличить доход; трастовых услуг (сертификации или проверки поставщика или потребителя), т.е. рас-

ширенных информационных услуг, доступных членам профессиональных ассоциаций.

2.3. *Появление трансформационной модели*, в рамках которой бизнес осуществляется только в электронном виде. Наглядным примером трансформационной модели служат информационные посредники, например Yahoo, Google с поисковыми программами. Информационные технологии поддерживают *виртуальные сообщества*, например Amazon, организуют на своем Web-сайте диалоги между авторами, читателями и издателями. Иногда информационные технологии обеспечивают *платформу для сотрудничества*, например, создавая для потребителей и поставщиков условия совместной работы над проектом товара при помощи специальных инструментов проектирования. Информационные технологии делают возможной *интеграцию цепочки создания стоимости* в случае, когда удастся благодаря более быстрой и надежной передаче информации объединить отдельные виды деятельности. Например, торговый персонал обсуждает с потребителями их требования, используя как собственную текущую информацию о производственных возможностях, наличии товара и графике производства, так и последнюю информацию по тем же пунктам о цепочке поставок. Иногда интеграция позволяет потребителям менять спецификацию и график поставок самостоятельно, после чего в цепочку поставок автоматически подаются новые требования.

3. *Информация и структура*. Повышенные возможности обработки информации значительно улучшают организационную работу. Однако способ управления информацией должен соответствовать структуре организации, и наоборот.

- Централизованная бюрократия использует сложившиеся бизнес-процессы, которые снижают расходы при сохранении порогового уровня качества. Информационные технологии способствуют снижению затрат через рутинизацию (упрощение массовых операций), одновременно обеспечивая сложную координацию.

- Децентрализованная бюрократия требует от бизнес-единиц точной и своевременной информации о достижении плановых показателей. Так построены отношения между корпоративным центром и бизнес-единицами.

III. Управление финансами выступает ключевым фактором стратегического успеха. С точки зрения акционера важна способность компании генерировать денежные средства, поскольку это ре-

шает краткосрочные задачи, в том числе обеспечивает выплату дивидендов, и долгосрочные задачи по реинвестированию денежных средств, что позволяет выплачивать дивиденды в будущем. Невозможно добиться успеха лишь благодаря правильному управлению финансами, руководствуясь набором правил, в равной мере применимых ко всем организациям и во все времена. Связь между финансами и стратегическим успехом зависит от контекста. Тем не менее, три общие задачи приходится решать организациям любого вида:

- *Управление для создания стоимости.* Для менеджеров важно создавать стоимость для акционеров и наилучшим образом использовать фонды денежных средств.

- *Финансировать стратегическое развитие.* В частности, природа финансирования должна соответствовать типу стратегии, и наоборот. Для этого необходимо сбалансировать деловые и финансовые риски.

- Заинтересованные стороны имеют разные *финансовые ожидания*; во-первых, стороны разнятся между собой и, во-вторых, каждая из них по-разному относится к определенной стратегии. Это влияет на деятельность менеджеров по разработке и реализации стратегии.

3.1. *Управление процессами создания и роста стоимости*

Долгосрочный успех стратегии зависит от той стоимости, которую создает бизнес-организация:

- повышая стоимость для потребителей в процессе реализации стратегии конкурентоспособности на рынке;
- создавая стоимость для акционеров в виде дивидендного дохода и роста цены акций.

Эти два фактора тесно связаны между собой:

- доход акционеров зависит от успеха рыночной деятельности организации, то есть от возможностей наращивать продажи и прибыль;

- акционерную стоимость определяет долгосрочная способность организации генерировать денежные средства в процессе продаж и роста прибыли;

- процесс генерации денежных средств зависит от большого числа разных факторов, которыми необходимо управлять, то есть управляя факторами стоимости, менеджмент управляет процессами создания и увеличения стоимости для потребителей и акционеров.

Управление стоимостью – максимальное повышение долгосрочной способности организации генерировать денежные средства. Как показано в табл. 21, создание стоимости определяют три главных фактора: поступления наличности от основной деятельности, инвестиции в активы (или продажа активов) и расходы на привлечение финансирования.

Таблица 21

Факторы стоимости

Направления	Факторы	
	Повышают стоимость для акционеров	Понижают стоимость для акционеров
Основная деятельность	Доход зависит от продаж и текущих цен	Операционные расходы
Инвестиции	Собственный капитал; дебиторская задолженность	Сокращение обязательств; кредиторская задолженность
Финансирование	–	Пропорция собственных и заемных средств

Доход от основной деятельности является главным фактором создания стоимости, условием роста прибыли и рентабельности организации. Уровень рентабельности определяют: объем продаж, доход от продаж (выручка от реализации) и цена, по которой организация реализует свой товар или услугу на рынке, затраты на производство и реализацию.

Инвестиции в активы. Ключевое значение имеет эффективность использования активов и оборотного капитала. Это отражается на создании стоимости. Управление капитальными вложениями, оборотным капиталом, акционерным капиталом, дебиторской и кредиторской задолженностью, увеличивает или уменьшает акционерную стоимость.

Финансирование. Стоимость капитала (а также финансовый риск) зависят от соотношения в капитале компании заемных (требующих платы за предоставленный кредит) и собственных средств.

Ключевые факторы стоимости определяют способность организации генерировать денежные средства. Цепочка образования стоимости помогает менеджерам понять, как и где создается стоимость. Процессы создания стоимости распределены по цепочке неравномерно. Поэтому одни виды деятельности важнее для стоимости, чем дру-

гие. Однако виды деятельности отличаются по своему значению в зависимости от типа организации и обстоятельств, в которых она работает. Финансовый анализ позволяет оценить количественно *факторы стоимости* (от них зависит поступление денежных средств) и *факторы затрат* (от них зависит расходование денежных средств).

Ключевые факторы стоимости и затрат:

Источники капитала важны по двум причинам. Стоимость капитала, как существенный фактор затрат, своя у каждого источника капитала. Поэтому расходы, связанные с использованием кредитов, а не собственных средств, имеют стратегическое значение. Эти два пути финансирования отличаются между собой по финансовому и деловому риску.

Капитальные расходы представляют собой отток денежных средств, который уменьшает акционерную стоимость, если капитальные расходы не повышают доход или не уменьшают затраты.

Структура затрат значительно отличается по видам деятельности бизнес-организаций, следовательно, виды деятельности влияют на значение отдельных статей затрат. Например, сервисные организации обычно отличаются большей трудоемкостью, чем производственные, поэтому здесь важен уровень заработной платы. Для компаний розничной торговли многое значат товароборот и объем продаж на квадратный метр площади, поскольку это два основных фактора затрат.

Факторы затрат или стоимости, находящиеся за пределами организации, но сохраняющие свое решающее значение в цепи поставок или распространения. Менеджмент организации, проявляя заботу о создании и росте стоимости, должен поддерживать работу с ключевыми поставщиками и распространителями готового продукта: подбирать, стимулировать и контролировать их деятельность. Кроме того, необходимо держать на контроле вопрос: все ли виды деятельности выполнять самостоятельно или поручить их сторонним специалистам, если они важны для снижения затрат и создания стоимости.

Стратегия, которой следует организация, поскольку стратегия определяет соотношение факторов затрат и стоимости, необходимое для конкурентоспособности товара или услуги. Возможно, организация успешно конкурирует на рынке за счет дополнительных расходов по отдельным направлениям (например, в рекламе). Если такие расходы обеспечивают добавленную стоимость (возможно, за счет более

высоких цен) или относительное снижение затрат (скажем, затрат производства за счет больших объемов производства, которые стали возможны благодаря росту реализации продукции), то они оправданы.

Время может изменить ключевые факторы стоимости. Например, в период выхода нового товара на рынок ключевым фактором был объем продаж. Когда товар утвердился на рынке, важнейшими факторами стоимости стали цены и затраты. На этапе сокращения рынка важную роль для успеха следующего поколения товаров выполняет рост денежного потока за счет сокращения товарных запасов и снижения дебиторской задолженности.

Менеджеры могут повысить эффективность организации, если будут уделять время доскональному изучению процессов создания стоимости и выявлению ключевых факторов стоимости, что позволит сформировать стратегический подход к развитию организации.

3.2. Финансирование стратегического развития

Финансирование тактики действий по реализации стратегии развития зависит от формы собственности и целей организации. Так, у частной и акционерной компаний будут разные источники и потребности финансирования в зависимости от того, стремится менеджмент либо к быстрому росту путем корпоративных присоединений или разработки новых товаров, либо к закреплению достигнутого уровня успеха. Для каждой фазы развития бизнес-единицы следует выбирать свою финансовую стратегию (табл. 22).

Таблица 22

Стратегии финансирования

Характеристики стратегии	Начало деятельности	Рост
Деловой риск	Очень высокий	Высокий
Финансовый риск	Очень низкий	Низкий
Финансирование	Рисковый капитал	Инвесторы роста
Дивиденды	Нулевые	Номинальные
	Зрелость	Спад
Деловой риск	Средний	Низкий
Финансовый риск	Средний	Высокий
Финансирование	Смешанное	Привлеченное
Дивиденды	Высокие	Полные

Связь между финансовым риском и финансовой отдачей для инвесторов зависит от степени согласованности финансовой страте-

гии и стратегии бизнеса. Чем выше риск для акционеров или кредиторов, тем выше должна быть масса прибыли. Использование привлеченного (заемного) капитала более рискованно по сравнению с акционерным капиталом, поскольку придется выплачивать проценты за кредит. Действует такое правило: чем больше бизнес-риск, тем меньший финансовый риск может позволить себе организация. Проиллюстрируем это правило в процессе смены стадий развития организации (табл. 22).

Начало деятельности – бизнес-риск очень высокий. Организации находятся только в начале своего жизненного цикла: не закрепились на своих рынках; нужны инвестиции. Инвесторам следует понимать природу риска: новые виды бизнеса можно оценивать по их перспективам; рассчитывать на отдачу от инвестиций можно лишь через значительный период времени.

Рост не снимает высокие риски бизнеса, даже несмотря на достигнутую относительно высокую рыночную долю. Рыночная позиция по-прежнему может оставаться неустойчивой ввиду конкуренции. Необходимо искать новые источники финансирования, в том числе приступить к формированию акционерного капитала.

Зрелость отличает стабильная и существенная прибыль. Бизнес-риск ниже, а возможности для реинвестирования нераспределенной среди акционеров прибыли высоки. Можно реинвестировать прибыль в свои активы. В таких обстоятельствах разумно использовать смешанное финансирование (акционерный и заемный капитал).

Спад предполагает сокращение расходов, благодаря чему вполне можно сохранить высокий уровень генерации денежных потоков. Инвестиции в такие организации сопряжены с относительно низким риском. Когда фирма находится на стадии спада, менеджменту трудно привлечь акционерный капитал, но можно взять кредит под обеспечение остаточными активами.

3.3. Финансовые ожидания заинтересованных сторон

В организации могут быть заинтересованы как собственники, так и другие стороны, которые имеют свои финансовые ожидания. Рассмотрим, насколько бизнес-стратегии отвечают этим ожиданиям и как они создают стоимость для собственников.

Институциональные инвесторы в лице управляющих активами инвестиционных фондов, обычно представляют интересы подлинных бенефициаров деятельности компании. Это концепция

цепочки управления. Поэтому на стратегию влияют финансовые ожидания этих посредников, которые могут стать ключевыми участниками значительных стратегических перемен, таких как слияния или поглощения. Обоснованы опасения, что менеджеры искажают долгосрочные стратегии своих компаний, стремясь соответствовать ожиданиям институциональных инвесторов относительно прибыли.

Банковские учреждения интересуются риском, связанным с кредитной деятельностью. Непрерывная положительная кредитная история заемщика сама по себе служит для банкиров основанием инвестировать в ту или иную компанию. Риск зависит от структуры капитала компании, особенно от соотношения заемных и собственных средств, которое определяет чувствительность платежеспособности компании к колебаниям потенциала получения прибыли. Аналогичный показатель – это процентное покрытие, т.е. отношение процентных выплат к прибыли.

Поставщиков волнуют цены и ликвидность компании (способность выполнять обязательства перед кредиторами), а *сотрудников* – выплата заработной платы в установленный срок. Эту озабоченность разделяют и банкиры, поскольку снижение ликвидности вынудит компанию брать дополнительные кредиты, что, в свою очередь, повысит риск. Кредитная история способствует прочным отношениям с поставщиками и позволяет компании рассчитывать на скидки или лучшие условия кредита.

Потребителям нужны товары или услуги, имеющие наибольшую потребительскую стоимость. В традиционном финансовом анализе такую стоимость редко оценивают, поскольку подразумевается, что компании, выживающие на конкурентном рынке и зарабатывающие прибыль, производят товары, которые ценят потребители.

Менеджеры должны учитывать, какой финансовый эффект для различных заинтересованных сторон произведут стратегии, которые они реализуют или планируют реализовать. Они также должны понимать, как эти ожидания содействуют успеху одних стратегий, одновременно ограничивая возможность реализовать другие.

IV. Управление технологией

Стратегия должна быть согласована с технологическим развитием. В этом случае можно рассчитывать на дополнительный фактор делового успеха и конкурентного преимущества.

Технологическое развитие принимает разные формы, и каждая из них дает организации определенное преимущество:

4.1. *Технологическое развитие на основе научных достижений* актуально во многих секторах (фармацевтика, электроника, производство материалов и машиностроение). В этом случае стратегически важно отслеживать научные исследования, разрабатывать новые товары и приобретать ресурсы для производства в коммерческих масштабах.

4.2. *Масштабное технологическое развитие* сложных систем в сфере производства и продаж продукции, ориентированной на массового потребителя (мобильные средства связи, компьютеры, легковые автомобили и т.д.), где производитель получает преимущество благодаря экономии за счет масштаба и накопления опыта и знаний. Здесь стратегически важно убедиться, что организация накапливает опыт и знания, а затем распространяет их среди своих сотрудников.

4.3. *Распространение инноваций*. Технологические разработки весьма дороги, поэтому их коммерческая привлекательность зависит от того, до какой степени и как быстро рынок примет новый товар или улучшенную версию существующего. Это называется *распространением инноваций*. На распространение влияет ряд факторов, которые объединим в две группы: природа инноваций и процессы выхода инноваций на рынок. Здесь очевидна тесная связь между бизнес-стратегией и технологической стратегией. Темпы распространения инноваций определяют предложение и спрос на новые продукты:

- *Предложение* несет потребителям ожидание того, что новый товар по своим характеристикам лучше существующих и потребитель захочет отказаться от прежних товаров в пользу нового, так как новый товар обладает более совершенными характеристиками.

- *Спрос* подтверждает ожидание, что потребителями новый продукт принят и его характеристики соответствуют потребительским предпочтениям.

Для того, чтобы спрос и предложение соответствовали друг другу, недостаточно одного лишь стремления производителя к масштабному применению новых технологий для создания инновационных продуктов. Многие потенциально успешные инновационные продукты потерпели коммерческую неудачу лишь из-за недостаточной осведомленности о них потребителей, особенно когда производитель направляет все свои усилия по продвижению новинки только на посредников (распространителей). При этом посредники зачастую пло-

хо осведомлены о преимуществах новинок. Посредники должны обладать знаниями о качественных чертах нового продукта. Это позволит привлечь к новинке весь спектр потребителей: от инноваторов до консерваторов. Выводить новинку на рынок новинку следует постепенно, желая одновременно привлечь новых потребителей и постепенно приучить к новинке существующих.

Выход на рынок нового продукта, произведенного при помощи новой технологии сопровождается значительным числом факторов, которые могут активно повлиять на структуру, последовательность стадий и время протекания этого процесса. Кроме того, конкурентам зачастую удается копирование технологий. Поэтому технология не является, как правило, уникальным ресурсом или ключевой компетенцией. Конечно, бывают исключения, когда удается тщательно запатентовать технологический прорыв. Однако стратегически значение технологии заключается в ее потенциале как создавать, так и разрушать ключевую компетенцию. Если организация намерена добиться успеха за счет технологии, то при разработке стратегии бизнеса и технологической стратегии следует учесть несколько моментов:

- Весьма рискованным представляется выбор будущей стратегии в соответствии с рыночными шансами, которые предоставляет развитие рынка и диверсификация капитала, основанные только на технологии.

- Ключевая компетенция может заключаться не в самих технологиях, а в процессе объединения технологий. Действительно, в производственных отраслях настойчиво внедряются компьютеризованные системы контроля в существующие технологии, поскольку развития двух компонентов по отдельности недостаточно.

- Динамические возможности важны в сегодняшнем конкурентном мире, подверженном быстрым и значительным изменениям. В таком мире плоды технологических разработок более краткосрочны, чем прежде. Поэтому конкурентное преимущество должно быть основано на процессах, которые обеспечивают постоянную модернизацию, и быстрый выход новинки на рынок. Преимущество может получить та организация, которая первой предложила новую технологию, и ее последователи. Шансы пионеров и последователей могут оказаться примерно равными. В любом случае надо организованно подойти к технологическому развитию.

Разрабатывать или приобретать технологии. Выбор может определить успех или неудачу стратегии. Принять правильное решение довольно сложно, поскольку оно зависит от многих факторов. Однако есть несколько общих принципов связи между бизнес-стратегией и технологической стратегией (табл. 23).

Таблица 23

**Сравнительный анализ вариантов
самостоятельной разработки или приобретения технологий**

Факторы влияния	Методы влияния		
	Самостоятельная разработка	В пределах альянса	Приобретение на стороне
Значение технологии	Ключевое	Пороговое	Ключевое
Предыдущие знания и репутация	Высокое	Низкие	Очень низкая
Сложность	Низкая/Средняя	Высокая	Высокая
Готовность рисковать	Высокая	Средняя	Низкая
Намерение быть лидером	Высокое	Низкое	Низкое
Намерение быть последователем	Невысокое	Высокое	Высокое
Протяженность во времени	Высокая	Средняя	Низкая

Самостоятельная разработка предпочтительнее в случае, когда технология важна для конкурентного преимущества и менеджмент организации рассчитывает получить преимущество пионера на рынке. Такой план осуществим, если менеджмент организации хорошо знает технологию и рыночные шансы. Технология не слишком сложна, т.е. относится к существующей области компетенции организации. Важна готовность организации идти на коммерческий и финансовый риск.

Альянс возможен, если необходимо приобрести «пороговую» технологию, а не технологию, которая позволит добиться конкурентного преимущества. Альянс также подойдет, если менеджмент организации предпочитает роль последователя. Такой образ действий уместен, если товар или необходимые знания рынка слишком сложны и в настоящее время организации не по силам, поэтому целью альянса будет приобретение нужных знаний. Альянсы снижают финансовый риск.

Приобрести технологию особенно привлекательно, если важна скорость, а времени на обучение нет. Этот путь хорош в случае, когда технология и способ ее использования в настоящее время слишком сложны для организации, а доверие к технологии необходимо для успеха в бизнесе, поэтому имеет значение то, где организация приобрела данную технологию. Использовать для производства полученную по лицензии проверенную технологию может оказаться тем вариантом, который окажется более успешным, чем альтернативная разработка. Менеджер, выбирающий путь приобретения технологии, должен хорошо понимать технологические возможности производственной линии, уметь находить и оценивать существующие альтернативы, быть компетентным в переговорах с владельцами прав на эту интеллектуальную собственность.

Этот аналитический прием можно использовать для обоснования технологического развития в рамках проекта привлечения сторонних организаций. Целесообразность такого шага возникает, когда ни корпоративный центр, ни подразделения не обладают достаточной квалификацией, однако без данной технологической разработки компании невозможно работать ни сейчас, ни в будущем. К тому же на разных стадиях технологического развития может оказаться предпочтительным такой ход: генерировать идеи и выполнять начальные исследования самостоятельно, а затем поручить создание прототипа внешним организациям-партнерам.

Развитие бизнеса организации может отставать от уровня ее научно-технического развития. В этом случае организация не в силах реализовать свои технологические разработки. Тогда целесообразно оценить другие возможности для коммерческого использования новой технологии: передать права по ее использованию на основе лицензии.

3.5. Управление стратегическими переменами

Люди не склонны к изменениям существующего порядка вещей. Они верят в то, что считают правильным. Это часто ведет к *стратегической пассивности*. Поэтому управление стратегическими переменами – одна из важнейших задач менеджеров.

Перемены, как правило, происходят по инициативе менеджмента организаций *сверху вниз*: высшие менеджеры выбирают стратегию, планируют ее реализацию и затем доступными средствами во-

площают свои планы в жизнь. Конечно высшие руководители существенно влияют на стратегическое направление организации. Однако нереалистично полагать, будто им по силам контролировать все. Стратегии могут возникать на более низких уровнях организации и, безусловно, в управлении переменами значительную роль играют многие другие сотрудники, например, менеджеры среднего, линейного и функционального уровней управления.

Для успеха перемен необходимо организовать взаимодействие *стратегического и операционного* аспектов работы организации. Важно не только отразить намеченные стратегические перемены в планах развития организации, ключевых задачах и показателях, контрольных процессах, но и реализовать их в практической работе.

Управление стратегическими переменами во многом зависит от *условий*, которые есть в организации, либо необходимо создать для проведения необходимых изменений. Менеджеры должны выбрать из различных подходов к управлению стратегическими переменами тот, который соответствует сложившимся обстоятельствам, а также создать организационные условия, содействующие переменам.

Рассмотрим, какие важные вопросы необходимо учесть при *диагностике ситуации*, в которой организация приступает к стратегическим переменам. Это *тип перемен*; разнообразие *условий и сил*, которые могут блокировать или облегчить проведение перемен; *стили управления* стратегическими переменами; *роли стратегических лидеров* и других *проводников перемен*; *выбор средств управления переменами*. Проанализируем содержание *стратегической реформы, уровней перемен, изменений в структуре и контроле, порядках и символах* организации, *роль политической деятельности, формы коммуникаций* и специальную *тактику управления переменами*.

Диагностика ситуации перемен – предназначена для выявления потребности в стратегических переменных и определения их направлений. В процессе диагностики выявляются предпосылки управления стратегическими переменными: причины и цели перемен; возможные направления и методы стратегического развития, необходимые для перехода от стратегического мышления к действиям; анализируются типы необходимых перемен; наличие условий, препятствующих или содействующих процессу перемен.

Типы стратегических перемен. Единственно правильного способа проведения изменений, равно как создания единственно верной

стратегии изменений организации, очевидно не существует. Но есть общие закономерности проведения изменений. Развитие организаций, как правило, происходит *постепенно*. Новая стратегия создается на основе предыдущей, *адаптивно*, и лишь изредка происходят существенные *трансформации*, подобные *революционному* взрыву. Эта концепция позволяет выделить четыре типа стратегических перемен, которые определяют способ управления переменами (табл. 24).

Таблица 24

Типы стратегических перемен

Природа перемен	Диапазон перемен	
	Незначительные перемены	Трансформация
Постепенные	Адаптация	Эволюция
Кардинальные	Реконструкция	Революция

Полагаем, что *постепенные* перемены предпочтительнее. Привычный порядок действий персонала организации можно использовать для поддержки перемен. Есть основания считать, что результат перемен будет положительным. Но могут потребоваться *кардинальные перемены* в кратчайший период времени. Например, необходимо очень быстро сменить направление развития. В этой ситуации необходимо принять решение о *диапазоне перемен*: можно ли их провести в рамках текущей парадигмы, т.е. существующих в организации мнений и предположений. Если можно, то это будут *незначительные изменения* стратегии, а не фундаментальная смена стратегического направления. Но, возможно, потребуется изменение парадигмы. Тогда речь идет о *трансформации*. Комбинируя эти два направления, получаем четыре типа стратегических перемен.

- *Адаптация* – перемены, которые можно осуществить постепенно и в рамках существующей парадигмы. Это самая распространенная форма стратегических перемен в организациях.

- *Реконструкция* бывает быстрой и приводит всю организацию в движение. Однако реконструкция не затрагивает парадигму фундаментально. Иногда это ситуация *реформы*, когда нужны крупные структурные изменения или обширная программа сокращения затрат, чтобы предотвратить падение финансовых показателей и справиться со сложными или меняющимися рыночными условиями.

- *Эволюционное* изменение требует постепенной смены парадигмы. Если возникает необходимость провести трансформацию, то

стоит начать постепенные плановые эволюционные перемены. Еще одной причиной выбора эволюционного пути является взгляд на организацию как на обучающуюся систему, постоянно корректирующую свою стратегию в ответ на внешние изменения.

• *Революция* предполагает быстрые и крупные стратегические перемены и изменение парадигмы. Она необходима в обстоятельствах, когда существующая парадигма и установившийся порядок вещей настолько сдерживают стратегическое развитие организации, что она не в состоянии осуществить фундаментальные перемены, даже если того требуют внешние условия и конкурентная среда.

Единственной правильной формулы для управления стратегическими переменами в организации не существует. Успех любой попытки управления зависит от наличия или отсутствия соответствующих условий. По подходу к управлению переменами весьма отличаются небольшая, относительно новая организация, мотивированная команда которой открыта для всего нового, и крупная корпорация или давно сложившаяся государственная организация с устоявшимися порядками, формальными структурами и порой значительным сопротивлением любым переменам со стороны персонала. Поскольку эти два случая полностью отличаются по условиям проведения изменений, подходы к управлению переменами также должны быть разными. Поэтому необходимо выделить факторы, которые определяют подходы к стратегическим переменам:

- *Продолжительность периода времени* для перемен.
- *Опыт, взгляды и мнения* сотрудников в отношении перемен.
- *Возможности* организации в реализации перемен.
- *Ресурсный потенциал* для реализации перемен.
- *Готовность* организации к переменам.
- *Достаточность власти* для реализации перемен.

Диагностика с помощью культурной сети. Концепция культурной сети помогает объяснить в целом, что такое корпоративная культура, а также служит диагностическим инструментом для понимания культуры конкретной организации. Культурная сеть может быть использована и для анализа проблем и требований стратегических перемен. Она охватывает: *организационные символы, ценности и образ действий*, укоренившийся в организации. Культурная сеть используется для анализа существующей корпоративной культуры

и изменений, которые потребуется внести для успешной реализации желаемой стратегии.

Анализ соответствия культурной сети организации ее новой стратегии показал, что существующая культура, в основном, не пригодна для желаемой будущей стратегии. Этот вывод сделан на основе того, что подразделения, как установлено в результате анализа, осуществляют деятельность обособленно, имеют собственные профессиональные стандарты и стратегии, но не всегда соответствуют потребительским предпочтениям. Такой подход оказался несовместимым со стратегией, которую пытался реализовать руководитель. Нужна стратегия, которая позволяла бы решать локальные ключевые задачи, затрагивающие зоны ответственности разных подразделений. Значит, без сотрудничества между ними не обойтись. Организация допускала такое сотрудничество, но фактически обособленность подразделений искусственно поддерживали их влиятельные руководители. Формально руководители подразделений участвовали в обсуждении будущей стратегии и соглашались с ее логикой, но фактически делали все, чтобы сохранить сложившуюся культуру работы: стандарты, нормы и установленные процедуры. В результате новая стратегия оставалась только на бумаге, а подразделения следовали своим прежним локальным стратегиям, поддержанным давно сложившейся культурой и лицами, которые сопротивлялись переменам.

Таким образом, нереально рассчитывать на существенные стратегические перемены, если предварительно не внести изменения в культурную сеть. Принять решение о переменах в культурной сети можно, проанализировав существующий и желаемый вариант. Для этого необходимо выполнить анализ *поля сил*, содействующих и противодействующих переменам.

Анализ поля сил выявляет силы, содействующие и противодействующие переменам, благодаря чему можно определить потенциальные проблемы процесса перемен. В табл. 25 показаны препятствия на пути перемен.

Таблица 25

Анализ поля сил

Содействующие силы	Изменения	Противодействующие силы
Высокое качество работы	Прямая связь с потребителем	Чрезмерная нагрузка
Трудолюбие	Мнение персонала об предстоящих изменениях	Авральные методы работы

Содействующие силы	Изменения	Противодействующие силы
Гибкость	Доступность руководителей для обсуждения перемен	Обособленность подразделений
Децентрализация обслуживания	Обсуждение успехов	Авторитет руководителей на местах
	Символы сотрудничества	Формальность управления
	Децентрализация полномочий	Поиск виновных
	Децентрализация ответственности	Чинопочитание
	Индикаторы, а не директивные показатели как средство контроля	

Хотя эти препятствия действительно представляют собой значительную проблему, благодаря анализу поля сил удалось выявить и такие аспекты организационной культуры, которые могли бы содействовать переменам. К этим аспектам мы отнесли: добросовестность персонала, трудолюбие и гибкость в обслуживании. Благодаря перечисленным факторам, возможно, удастся преодолеть хотя бы некоторые препятствия на пути перемен.

Управление переменами: стили и роли. Проанализируем стили управления переменами, роли стратегических лидеров перемен, менеджеров среднего звена, специалистов, консультантов и внешних заинтересованных сторон.

- *Стили управления переменами.* Все, кто проводит перемены, делает это в определенном стиле. Каждый отдельный стиль управления в большей или меньшей степени отвечает условиям организации.

1. *Сотрудничество.* Управление переменами предполагает отношения сотрудничества, то есть вовлечение людей, интересы которых затрагивают стратегические перемены. Сотрудничество возникает в процессе разработки проектов перемен и планирования осуществления перемен. Например, сотрудники организации выявляют стратегические проблемы, участвуют в принятии решений, определяют приоритеты, планируют перемены или воплощают заявленную стратегию в рутинные действия. Такое вовлечение формирует у персонала положительное отношение к переменам. Люди уже не воспринимают препятствия на пути перемен как непреодолимые и чувствуют большую личную причастность к процессу принятия решений

или осуществления перемен, а также большую личную ответственность за последствия перемен.

2. *Обсуждение.* Проводники перемен объясняют причины и средства стратегических перемен. Такой стиль подойдет, если существует проблема в управлении переменами, обусловленная недостатком информации или у менеджмента достаточно времени, чтобы убедить персонал и предоставить ему возможность принять информацию. Однако этот подход порождает другие проблемы. Считать, что логические доводы помогут преодолеть сложившиеся за долгие годы представления о том, что действительно важно – просто наивно, особенно если в организации недостает взаимного доверия и уважения между менеджерами и рядовым персоналом. Нельзя в полной мере полагаться и на директивное распространение информации сверху вниз. Перемены будут эффективнее, если люди, которых они затронут, вовлечены в процесс их разработки и планирования.

3. *Вмешательство* предполагает координацию процессов перемен и влияние на них проводников перемен. Например, отдельные этапы перемен (генерация идей, сбор и обработка данных, планирование, обоснование перемен или выявление критических факторов успеха), проводник перемен поручает проектным командам или временным специальным группам. Такие команды не несут полной ответственности за процесс перемен, но они участвуют в нем и видят, что их усилия идут на благое дело. Проводник перемен отслеживает процесс и распространяет информацию о нем. Преимущество такого подхода в том, что членов организации удастся привлечь не только к генерации идей, но также к выполнению решений. Например, на лицо, генерирующее идеи, возлагается ответственность за координацию процессов, влекущих перемены или наблюдение за результатами, а вовлеченные в процесс люди с более высокой готовностью посвящают ему свои силы и время.

4. *Руководство* означает использование личной управленческой власти для формирования четкой будущей стратегии и процесса перемен. По существу, это управление стратегическими переменами сверху вниз. Оно ассоциируется с четким видением или стратегическим намерением, разработанным кем-то, кого считают лидером организации, но также может сопровождаться ясным представлением о критических факторах успеха и приоритетах.

5. *Принуждение* означает, что перемены насаждаются или вводятся декретно. Это прямое использование власти. Например, такой стиль управления необходим в организации, стоящей на пороге кризиса.

На каждой стадии процесса перемен требуется свой стиль управления. Четкое руководство необходимо для мотивации желания или создания *готовности* к переменам, тогда как сотрудничество или вмешательство нужно, чтобы по всей организации повысить заинтересованность в переменных, а также развить *способность* выявлять препятствия на пути перемен, планировать и выполнять конкретные программы действий.

Участие персонала в реализации перемен более всего подходит для постепенных перемен, однако там, где нужны трансформационные перемены, лучше подойдут директивные подходы. Даже в тех случаях, когда высшее руководство использует стиль, предполагающий участие персонала в реализации перемен, подчиненные могут воспринять такой стиль как директивный и в действительности охотно с ним согласиться.

В организациях с иерархической *властной структурой* обычным считается директивный стиль, и отказаться от него сложно потому, что персонал ожидает от менеджеров такого стиля. С другой стороны, в организациях, властные структуры которых имеют меньшее количество иерархических уровней, сотрудничество будет не только желательным, но и неизбежным. Конечно, возникнут трудности, если не будет согласия относительно того, какой именно стиль управления необходим; но и в таких организациях иногда нужно сильное руководство.

Каждый менеджер предпочитает стиль управления, отвечающий его типу личности. Менеджеры, которые отличаются максимальными способностями управлять переменами, могут в разных обстоятельствах принять самый подходящий стиль управления. Разные стили управления изменениями не исключают друг друга. В организации может сосуществовать *разнообразие* взглядов на перемены.

Роли в управлении переменами. Проведение стратегических перемен предполагает работу лиц-проводников перемен, реализующих стратегические перемены в организации. Эти лица могут выполнять различные роли.

1. *Стратегический лидер:*

– *харизматического склада*, формирует видение организации и вдохновляет людей на воплощение этого видения; такие лидеры

обычно ассоциируются с управлением переменами и приносят организации особую пользу, когда люди, следующие за этими лидерами, осознают, что организацию ждут нестабильные времена;

– *инструментального или транзакционного склада*, уделяет внимание созданию систем и контролю над деятельностью организации; такие лидеры добиваются улучшения текущей ситуации.

Разным ролям и стилям управления переменами соответствуют разные подходы к управлению переменами. Харизматический лидер несет личную ответственность за поиск будущих рыночных шансов и разработку общей стратегии, осуществляя *стратегический подход*. Другие концентрируются на выдвижении людей, которые могут взять ответственность за рыночную стратегию, осуществляя *подход на основе управления персоналом* или *квалификации*, которая станет источником конкурентного преимущества. В фокусе внимания транзакционного лидера находится разработка и наблюдение за внедрением набора *контрольных показателей*, которые обеспечат однообразное поведение в организации и единые стандарты. Концентрация на стратегических переменных, входит в число возможных подходов, но только как один из нескольких.

Выбранный подход позволяет определить, как именно стратегический лидер будет управлять переменами. Стратегический лидер, ответственный за создание стратегии делегирует ответственность за управление процессами перемен, тогда как лидер, для которого переменные являются *подходом*, занимается ими лично. Стратегический лидер, концентрирующийся на контроле или определенной сфере квалификации, попытается управлять переменами через механизмы контроля или сферу квалификации. Подход на базе управления персоналом ведет к активному участию менеджеров в процессе перемен. В таком случае стратегический лидер содействует переменам, инициированным снизу, организует обсуждение стратегии, анализирует разнообразие взглядов и синтезирует из результатов обсуждения четкое стратегическое направление.

2. *Менеджер среднего звена* воплощает в жизнь направление, заданное высшим руководством. Для этого менеджеры среднего звена распределяют и контролируют ресурсы, наблюдают за работой персонала, объясняют смысл стратегии своим подчиненным. Те, кто выбирают данный подход, часто рассматривают менеджеров среднего звена как лиц, не содействующих реализации стратегии, а меша-

ющих ее успеху. Именно это одна из причин сокращения количества слоев иерархической структуры и численности управленцев, чтобы ускорить обмен информацией между высшим руководством и рядовыми членами организации и, значит, устранить потенциальные препятствия и фильтры.

Менеджеры среднего звена реально играют важную роль как в разработке, так и в реализации стратегии: контролируют перемены, идущие сверху вниз; интерпретируют и реализуют запланированную стратегию; инициируют пересмотр и корректировку стратегии по мере развития событий; выступают посредниками между высшим руководством и членами организации на нижних уровнях; выступают советниками вышестоящих менеджеров.

Таким образом, менеджеры среднего звена могут существенно способствовать успеху стратегии и процессу перемен. Поэтому важна их заинтересованность в переменах. При недостаточной заинтересованности существует опасность появления серьезных препятствий и даже сопротивления. Поэтому очень важно, чтобы средние руководители участвовали в стратегическом развитии, планировании и реализации программ стратегических перемен, а также чтобы они сообщали свое мнение о том, как осуществляются эти перемены.

3. *Сторонние лица* принимают участие в управлении переменами в различных формах:

– приглашение стороннего человека на должность руководителя, который может внести изменения благодаря своему свежему взгляду на события перемен в компании;

– продвижение на позицию руководителя представителя среднего менеджмента, в расчете на повышение разнообразия идей, взглядов и предложений способов достижения перемен;

– обращение к консультантам для планирования процесса перемен, непосредственного содействия переменам, координации работ по реализации программ перемен и т.д.

4. *Сообщества заинтересованных сторон* – представители правительства, инвесторы, потребители, поставщики и бизнес-аналитики, т.е. все, кто имеют потенциал выступить проводниками перемен.

Рычаги управления стратегическими переменами, те самые силы, которые порождают и сохраняют сложившийся порядок вещей

и текущую парадигму, при необходимости станут рычагами для ломки этого устойчивого порядка.

• *Управление стратегической реконструкцией* предполагает приоритетность обеспечения быстрых и существенных улучшений. Назовем ряд основных элементов стратегии реконструкции (реформ):

– *стабилизация*. Обеспечивается контроль над ситуацией и/или проводятся меры по сокращению затрат, и повышению дохода;

– *управленческие перемены*. Проводятся изменения в руководстве, назначаются новые руководители, вносятся изменения в состав Совета директоров;

– *поддержка перемен заинтересованными сторонами* с использованием всех возможностей, ресурсов и власти.

• *Изменение сложившейся парадигмы* предположений очень трудно обеспечить на практике. Люди находят способы подвергнуть сомнению, подтасовать и интерпретировать результаты анализа так, чтобы они говорили в пользу существующей парадигмы, и сломать ее удастся только при изрядной настойчивости. Подорвать устоявшиеся предположения и изменить парадигму возможно:

– неопровержимыми фактами;

– обсуждением положений парадигмы;

– демонстрацией реально меняющихся обстоятельств.

• *Изменение сложившегося порядка и привычного образа действий*, существующих продолжительное время и определяющих поведение персонала организации.

• *Осуществление власти* – поддержка со стороны отдельного лица или группы лиц, совмещающих власть и интерес. Это может быть высший руководитель, облеченный властью член правления или влиятельный посторонний человек.

• *Обсуждение перемен* способствует преодолению сопротивления переменам, ясности видения и стратегического намерения, вовлечению членов организации в процесс разработки стратегии или планирования стратегических перемен.

• *Тактика перемен* предполагает проведение мероприятий, которые дадут организации новые рыночные шансы: выбор временного периода и момента начала изменений; оптимизация организационной структуры; формирование видения результатов перемен и путей быстрой победы.

Потенциальные ловушки перемен возникают в форме возможных непредвиденных результатов реализации программ перемен:

– проводникам перемен приходится признать, что перемены требуют длительных усилий, возможно, на протяжении нескольких лет. Однако при этом возникает такая опасность: персонал организации начнет рассматривать программу перемен как ритуал, не имеющий значения;

– предпринятые усилия по проведению перемен предоставляют другим лицам в организации возможность использовать процессы перемен в корыстных целях;

– исходное намерение программы перемен могут исказить другие события в организации, связанные с повышением ее эффективности.

Таким образом, существуют различные типы стратегических перемен, для которых требуются разные подходы и средства управления. Важно выявить условия, свойственные для перемен в организации: ресурсы, квалификация, степень однообразия/разнообразия в организации, возможности, потенциальная готовность к переменам, власть для проведения перемен.

Проводники перемен используют культурную сеть и анализ поля сил для того, чтобы выявить препятствия на пути перемен и потенциальные рычаги перемен. В процессе перемен стратегические лидеры, менеджеры среднего звена и сторонние лица играют разные роли. В разных условиях, а также в связи с участием и интересами разных групп требуются разные стили управления стратегическими переменами. Стратегии реформ предполагают внимание к скорости перемен. В зависимости от типа и условий выбираются рычаги управления стратегическими переменами, которые включают необходимость изменить существующие порядки, культуру организации и тактику перемен.

3.6. Оценка эффективности организационных структур управления

Анализ деятельности организационных структур управления позволяет оценить эффективность функционирования действующих структур с целью выбора наиболее рационального и прогрессивного варианта организационной структуры или способа её совершенство-

вания. Эффективность организационной структуры управления должна оцениваться на всех стадиях жизненного цикла организаций. При разработке набора критериев оценки эффективности системы управления следует учитывать два основных направления анализа функционирования корпорации:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной деятельности организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы управления объективным требованиям к ее содержанию и результатам.

Основным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование. В процессе оценки эффективности системы управления особенно важным является выбор адекватной базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. При определении нормативного уровня возможно сопоставление показателей организации с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры некоего эталонного варианта системы управления, который разработан с использованием всех имеющихся прогрессивных методов и средств проектирования систем управления. Кроме того, в качестве эталонного варианта возможно выбрать организационную структуру, определяющую допустимый или достаточный уровень эффективности её функционирования. Часто на практике при исследовании организационных структур применяется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы управления, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений; или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления корпорацией и её организационной структуры, можно разделить на следующие взаимосвязанные группы:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, которые выражаются через конечные результаты деятель-

ности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, может рассматриваться объем производства, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления корпорацией, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку управленческих кадров.

При оценке эффективности процесса управления используются количественные и качественные показатели, которые приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критериев эффективности организационных перемен, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных.

К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие показатели:

- *Производительность* аппарата управления может оцениваться по количеству произведённой организацией конечной продукции или услуг либо по объёму выработанных в процессе управления информационных ресурсов.

- Под *экономичностью* аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ или услуг.

- *Адаптивность* системы управления определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается организационная система.

- *Гибкость* характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности взаимоотношений.

- *Оперативность* принятия управленческих решений характеризуется своевременностью выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

- *Надёжность* аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3. Группа показателей, характеризующих *рациональность* организационной структуры и её технико-организационной уровень. К таким показателям относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности между работниками компании.

Для оценки эффективности управления корпорацией важное значение имеет четкое определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. На практике данное соответствие выражается в следующих показателях:

- сбалансированность состава функций и целей различных по уровню групп управленческого персонала;
- соответствие численности и состава работников корпорации объёму и сложности выполняемых работ;
- полнота обеспечения требуемой информацией для выполнения управленческих функций;
- обеспеченность процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры;
- способность адекватного отражения динамичности процессов управления при соблюдении сбалансированности и непротиворечивости используемых показателей;
- максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия по совершенствованию системы управления для достижения полноты отражения получаемого эффекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 05.04.2013) / <http://www.consultant.ru/> © КонсультантПлюс, 1992–2014.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 05.04.2013) «Об акционерных обществах» <http://www.consultant.ru/> © КонсультантПлюс, 1992–2014.
3. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 29.12.2012) «О рынке ценных бумаг» <http://www.consultant.ru/> © КонсультантПлюс, 1992–2014.
4. Федеральный закон от 05.03.1999 № 46-ФЗ (ред. от 29.12.2012) «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» <http://www.consultant.ru/> © КонсультантПлюс, 1992–2014.
5. Принципы корпоративного управления ОЭСР. Вариант, согласованный странами ОЭСР 22 апреля 2004 г. www.oecd.org/daf/corporate/principles.
6. **Боди З., Кейн А., Маркус А.** Принципы инвестиций / Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 984 с.
7. **Брейли Р., Майерс С.** Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 1008 с.
8. **Василенок В.Л., Никифорова В.Д., Сергеева И.Г.** Современные направления развития институтов коллективного инвестирования. – СПб.: Изд-во Института бизнеса и права, 2011. – 156 с.
9. Вопросы стоимости. Овладевайте новейшими приемами управления, инвестирования и регулирования, основанными на стоимости компании / Под ред. Э. Блэка / [Пер. с англ. Н.А. Мельник]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 400 с.
10. **Дедищев А.В.** Благополучие акционеров: внешний и внутренний контроль над корпорацией. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 232 с.
11. **Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.** Корпоративная стратегия: теория и практика. 7-е изд. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 800 с.
12. Динамика корпоративного развития / В.Ж. Дубровский, О.А. Романова, А.И. Татаркин, И.Н. Ткаченко. – М.: Наука, 2004. – 502 с.

13. **Иванов В.В., Никифорова В.Д., Сергеева И.Г., Шевцова С.Г.** Рынок ценных бумаг: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 288 с.
14. **Коваленко Б.Б., Галабурда Г.С., Черток Л.Е.** Институт корпоративного управления: особенности и основные тенденции развития российской модели. – СПб: Изд-во СПбАУиЭ, 2010. – 200 с.
15. **Коллис Д. Дж., Монтгомери С.А.** Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
16. **Лажу А.Р., Рид С.Ф.** Искусство слияний и поглощений. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 958 с.
17. **Портер Е. Майкл.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
18. **Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес /** Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 185 с.
19. **Формирование корпоративного сектора экономики: зарубежный опыт и российская практика /** Под ред. В.Б. Кондратьева. – М.: Магистр, 2009. – 397 с.
20. **Цветков В.А.** Корпоративный бизнес: теория и практика. – СПб.: Нестор-История, 2011. – 504 с.
21. **J. Hull.** Options, Futures and Other Derivative Securities. – Prentice-Hall, Inc., eighth edition, 2011. – 864 p.
22. **Frederic S. Mishkin, Stanley G. Eakins.** Financial Markets and Institutions. – Prentice Hall, eighth edition, 2014. – 704 p.
23. **Nikiforova V., Sergeeva I., Vasilyonok V.** Collective Investing in Russia. – Czech.: AcE, s.r.o., Zlin, 2012. – 121 p.
24. **Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford J. Jordan.** Fundamentals of Corporate Finance. – McGraw-Hill Irwin, sixth edition, 2002. – 800 p.

СОДЕРЖАНИЕ

1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	3
1.1. Теория агентских отношений	3
1.2. Понятие корпоративного управления.....	9
1.3. Модели корпоративного управления.....	11
1.4. Корпоративные органы управления	36
2. СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	42
2.1. Содержание корпоративной стратегии.....	42
2.2. Компоненты стратегического управления	48
2.3. Преодоление стратегической пассивности	51
2.4. Формирование стратегической позиции	58
2.5. Диагностика стратегических возможностей.....	82
2.6. Управление стратегическими возможностями.....	90
2.7. Стратегии конкурентного преимущества.....	94
2.8. Выбор стратегии	99
3. ТАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	103
3.1. Создание и разрушение стоимости в корпорации.....	103
3.2. Направления и методы развития корпораций (организации).....	108
3.3. Построение корпоративной конфигурации	121
3.4. Условия стратегического успеха.....	139
3.5. Управление стратегическими переменами	155
3.6. Оценка эффективности организационных структур управления	166
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	170

Коваленко Борис Борисович,
Сергеева Ирина Григорьевна

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Ответственный редактор
Т.Г. Смирнова

Компьютерная верстка
Д.Е. Мышковский

Дизайн обложки
Н.А. Потехина

Печатается
в авторской редакции

Подписано в печать 30.12.2015. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 10,23. Печ. л. 11,0. Уч.-изд. л. 10,75
Тираж 25 экз. Заказ № С 95

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9