

М. Н. Сидоров

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК ДЛЯ СПО

2-е издание, исправленное и дополненное

Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2019

УДК 005.21(075.32)
ББК 65.291.21-21я723
С34

Автор:

Сидоров Михаил Николаевич — профессор кафедры корпоративного менеджмента Образовательно-научного центра «Менеджмент» Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.

Рецензенты:

Михайлов Л. М. — доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики Московской академии экономики и права;

Мошкин А. С. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории организации и систем управления Московского городского педагогического университета.

Сидоров, М. Н.

С34 Стратегический менеджмент : учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Серия : Профессиональное образование).

ISBN 978-5-534-09247-9

В учебнике дается представление о стратегическом управлении как о целостной системе взаимосвязанных элементов. Рассматриваются особенности стратегического анализа внутренней и внешней среды организации, изучаются вопросы создания системы сбалансированных показателей, формируются знания и компетенции в сфере корпоративных стратегий, структурных изменений в организациях, а также для создания альянсов.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным требованиям.

Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по экономическим специальностям.

УДК 005.21(075.32)
ББК 65.291.21-21я723



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-534-09247-9

© Сидоров М. Н., 2011
© Сидоров М. Н., 2016, с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

Оглавление

Предисловие	5
Глава 1. Введение в стратегический менеджмент	7
1.1. Особенности современного бизнеса.....	7
1.2. Обучение стратегическому менеджменту.....	10
1.3. Характеристики менеджера в стратегическом управлении	12
Глава 2. Разработка стратегии, миссии и целей развития компаний	16
2.1. Понятие стратегии	16
2.2. Видение и миссия организации.....	16
2.3. Цели организации	20
2.4. Миссии и цели развития крупных отечественных (совместных) компаний	23
Глава 3. Стратегический анализ внутренней среды компании	27
3.1. Направления и виды анализа.....	27
3.2. Анализ «цепочки создания ценности»	29
3.3. Ключевые факторы успеха (КФУ)	32
3.4. Портфельный анализ	34
Глава 4. Стратегический анализ среды фирмы	40
4.1. Применение SWOT-анализа.....	40
4.2. Анализ макросреды фирмы (PEST-анализ)	46
4.3. Анализ внешней микросреды фирмы.....	50
Глава 5. Виды стратегий	63
5.1. Базовые (эталонные) стратегии	63
5.2. Конкурентные стратегии	65
5.3. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках	66
5.4. Стратегия дифференциации	69
5.5. Стратегия фокусирования	71
5.6. Стратегия обновления продукции.....	73

Глава 6. Стратегическое планирование	76
6.1. Правила и способы планирования.....	76
6.2. Стратегическое и тактическое планирование	79
6.3. Реализация стратегии и сводные планы	80
Глава 7. Стратегия бизнес-планирования.....	84
7.1. Назначение бизнес-плана.....	84
7.2. Структура и содержание бизнес-плана.....	87
Глава 8. Интеграционные стратегии.....	99
8.1. Стратегические союзы и совместные предприятия	99
8.2. Горизонтальная и вертикальная интеграция.....	101
8.3. Инсорсинг и аутсорсинг.....	103
8.4. Слияния и поглощения компаний	104
8.5. Стратегии защиты от недружественных поглощений	106
Глава 9. Интеграция в условиях государственно- частного партнерства. Управление взаимодействием власти и бизнеса.....	117
9.1. Признаки и формы государственно-частного партнерства..	117
9.2. Исторический опыт.....	118
9.3. Механизмы реализации государственно-частного партнерства	120
9.4. Соглашения о разделе продукции.....	126
9.5. Управление Олимпийским проектом «Сочи-2014».....	128
Глава 10. Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	130
10.1. Структура и принципы системы сбалансированных показателей (ССП).....	130
10.2. Проекция сбалансированной системы показателей.....	135
10.3. Особенности применения системы сбалансированных показателей.....	143
Приложение. Тесты по дисциплине «Стратегический менеджмент»	147
Ключи к тестам по дисциплине «Стратегический менеджмент»	153
Рекомендуемая литература	154
Новые издания по дисциплине «Стратегический менеджмент» и смежным дисциплинам.....	157

Предисловие

Современная деловая среда отличается быстрыми переменами, которые возникают в результате глобальной конкуренции, вследствие введения инноваций, новых технологий, изменения структуры потребностей, нарастающих ограничений по природным ресурсам.

Знание методов стратегического менеджмента является основой профессиональной подготовки управленческих кадров, способных эффективно работать в изменяющейся социально-экономической среде, гармонично сочетать реализацию стратегических задач и тактических.

В учебнике дается представление о стратегическом управлении как о целостной системе взаимосвязанных элементов. Рассматриваются особенности стратегического анализа внутренней и внешней среды организации, изучаются вопросы создания системы сбалансированных показателей. Формируются знания и компетенции в сфере корпоративных стратегий, создания альянсов, структурных изменений в организациях.

В результате изучения материалов учебника студент должен освоить:

трудовые действия

- владения инструментарием стратегического менеджмента;
- навыками анализа конкурентной среды отрасли;

необходимые умения

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления;

- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

необходимые знания

- экономических основ поведения организаций;
- различных структур рынков.

В процессе написания учебника автором были учтены замечания и предложения докторов экономических наук, профессоров М. Н. Кулапова и В. А. Лисичкина.

Глава 1

ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Особенности современного бизнеса

В настоящее время невозможно назвать мировые лидирующие крупные компании, у которых не было бы четких долгосрочных целей, миссии и стратегии. В своем развитии предприятия проходят те же стадии, что и живые организмы: рождение, развитие, рост и старение. Основным принципом всего живого является борьба за выживание.

В сфере экономики выживание — также одна из важнейших целей существования каждого предприятия. Этой истины в России еще не поняли многие предприниматели, управленцы, учредители и акционеры, которые не думают о целях своего бизнеса и долгосрочных планах его развития. Легкие, «быстрые» деньги кружат голову, но не обеспечивают жизнеспособности бизнеса в настоящем и будущем.

Развитие — одна из основных целей предпринимательства. Бизнесменом движет, в первую очередь, стремление добиться успеха, движение вперед вопреки неопределенности ситуации. Однако только воли к победе недостаточно. Из 400 тыс. новых, ежегодно возникающих предприятий, только половина «дотягивает» до года. Возможность выжить дает планирование развития на несколько лет вперед. Примеры успешной реализации фирмами своих стратегий показывают, насколько важна роль стратегического планирования в процессе управления современной организацией.

Стратегическое управление — процесс анализа внутренней среды компании, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их.

Долгосрочное стратегическое планирование является правилом эффективного менеджмента. Из всех задач менеджмента самая важная — разработка долгосрочной стратегии и повышения конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынке. Удачная стратегия и ее умелая реализация — самые верные признаки качественного управления.

Но современный бизнес действует в постоянно изменяющейся внешней среде. Сложность прогнозирования возможных изменений — важнейшая проблема, с которой сталкивается бизнес при построении наиболее эффективной стратегии развития. Каковы характерные черты современной деловой среды? Выделим наиболее важные.

1. Ужесточение конкуренции. Конкуренция стала глобальной. Нет замкнутых национальных рынков. Немногие компании могут развиваться только на внутреннем рынке. Американские и японские компании опередили весь мир в понимании рынков в глобальном масштабе. Новые условия требуют от компаний глобализации, и это кажется трудным для многих российских компаний, которые сейчас осознают, что российский рынок, каким бы большим он ни был, не спасет их, если не развивать экспортно-импортные операции.

2. Развитие науки. Появляются новые технологии (биотехнологии, нанотехнологии), технические достижения (электромобили, беспилотные самолеты), новые лекарства. Мир будет изменяться под влиянием непрерывного совершенствования компьютеров, слияния телевизионных и телекоммуникационных технологий с компьютерными и появления новых продуктов и рынков. Крупные компании затрачивают до 10 % своего бюджета на научные исследования, конструкторские разработки и повышение квалификации сотрудников.

3. Адаптационные, гибкие организации. Продолжается процесс сокращения числа сотрудников в организациях с целью уменьшения издержек при одновременном увеличении общего размера бизнеса. Гибкость остается основным фактором долгосрочного развития, поскольку всегда надо иметь резервные мощности и финансовые ресурсы.

4. Информация. Еще не так давно можно было услышать, как менеджеры жалуются на сложность принятия решения из-за недостатка информации. Сейчас другое — информации так много, что сложно принять решение из-за необходимости

собирать и использовать только нужную информацию. Избыточная информация, особенно для руководителей компаний, уводит их от решения стратегических задач. Поэтому для каждого уровня управления свой круг ключевых показателей.

5. Требования покупателей, клиентов. Запросы потребителей растут, все больше внимания уделяется сервису и качеству. Отсюда и переход к общему управлению качеством по всей технологической цепочке — от производства до потребления или эксплуатации. Гарантийные сроки, сервисное обслуживание клиентов расширяет рынки сбыта для компаний.

6. Демография. В России и во многих странах Европы наблюдается старение населения. Но для Африки и большей части Азии это нехарактерно. Для Европы и России следствием старения является сокращение числа выпускников школ, уменьшение трудоспособного населения, рост международной миграции. Отсюда — ориентация на малые предприятия и понимание культуры разных народов. Среди менеджеров станет больше представителей различных этнических групп, а также увеличится количество женщин-менеджеров. Вводятся более гибкие условия работы для привлечения к работе женщин с детьми и пенсионеров. Для успешного управления требуется развитие культуры организации.

7. Сокращение жизненного цикла. Основные средства (машины, оборудование), при помощи которых изготавливается продукция и оказываются услуги, обновляются все быстрее. Конкуренты стремятся к быстрому созданию новых продуктов и модификации известных, чтобы расширять свое присутствие на рынке. Это вызывает необходимость сокращать сроки всего процесса разработки новых продуктов.

8. Стратегические альянсы; слияния и поглощения; разделение компаний. Страх остаться позади конкурентов в погоне за глобальными рынками заставляет организации вступать в альянсы. Возникают различные типы альянсов между технологически связанными компаниями, между покупателями и поставщиками. Менеджмент стратегических альянсов в ближайшем будущем станет главным направлением.

9. Изменения в законодательстве, налогах, условиях найма и увольнения работников, ресурсной базе, географии производства и распределении продукции —сами по себе для бизнеса они не новость, но растет цена последствия ошибок в случае, если не были разработаны стратегии, учитывающие возмож-

ные изменения внешней среды. Необходимо анализировать и рассчитывать различные варианты.

Любое изменение воспринимается как угроза. Изменений часто не замечают до тех пор, пока они не начинают влиять на прибыль. Компания с разработанными стратегиями видит в новых условиях новые возможности. Появляется шанс адаптировать организацию так, чтобы получать дополнительную прибыль от новых продуктов и от освоения новых рынков. Такие компании сами стремятся производить изменения в свою пользу и направлять тенденции так, как им выгодно. Они не стоят на месте, оплакивая свою злую судьбу или восхищаясь своими прошлыми заслугами.

10. Улучшаются методы анализа, прогноза, планирования. Факторный анализ, метод сравнений (аналогий), балансовый нормативный методы, дополняют друг друга. Строятся экономико-математические модели, связывающие показатели и позволяющие быстро осуществлять подсчеты в программах развития, например «Проджект-эксперт» и т. д.

Инновационный и стратегический образ мыслей важен для всех менеджеров и наиболее важным элементом успеха становится грамотное построение стратегии развития.

1.2. Обучение стратегическому менеджменту

Менеджер — это один из руководителей организации, который обеспечивает достижение стратегической цели ее развития путем эффективного использования человеческих, материальных, интеллектуальных и финансовых ресурсов. Менеджер должен предвидеть изменения внешней и внутренней среды организации, разрабатывать планы, ставить задачи по их реализации, обеспечивать решение этих задач, осуществлять контроль и мотивировать сотрудников на эффективную целенаправленную работу.

Однако на практике руководитель часто решает дела за несколько минут. Этих конкретных дел, связанных с поставками, работой персонала, конкурентами, анализом финансовых и других показателей, десятки и сотни. Руководитель проводит много времени в деловых беседах с людьми внутри и вне компании. Он просматривает прессу, получает информацию на собраниях, по телефону, электронной почте и, конечно,

из слухов, распространяющихся внутри и вне организации. Так работают многие менеджеры, но это ситуационный, а не стратегический менеджмент. Он не гарантирует долгосрочного успеха компании. Поэтому необходимо обучение стратегическому менеджменту. От этого зависит жизнеспособность не только самой организации, но и пополнение федерального и региональных бюджетов, и решение социальных вопросов для общества в целом.

В организации обычно выделяют:

— менеджеров высшего звена — стратегов и идеологов, которые определяют миссию организации, разрабатывают стратегические планы;

— менеджеров среднего звена, реализующих тактическое планирование и контроль;

— менеджеров низового звена, которые выполняют операционные планы и решают текущие оперативные задачи.

Для эффективного управления важно пройти все стадии карьеры. Иначе — постоянное непонимание того, что происходит в нижестоящих подразделениях.

Особое внимание в стратегическом менеджменте уделяется личности руководителя. Все основные работы по менеджменту включают анализ необходимых качеств личности менеджера. Идеальный менеджер должен обладать даром предвидения, организаторскими способностями, быть компетентным, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Если руководители организации не обладают этими качествами, то лучше не связывать свое будущее с такой компанией.

В современной экономике со все учащающимися кризисами сама роль стратегического менеджера как профессионально подготовленного руководителя становится предметом серьезных дискуссий. Американцы впервые обосновали и разработали концепцию менеджмента как специализированного вида деятельности. Но уже в 1980-е гг. даже они усомнились в правильности подготовки и обучения менеджеров, стали обвинять свои многочисленные школы бизнеса (более тысячи) в отрыве от жизни, в увлечении теорией, наукой управления, но не практикой.

В отличие от США, в Японии так и не стали формировать систему профессиональных управляющих. В стране существуют всего три школы бизнеса. Руководителей готовят пре-

жде всего на практике, посредством приобретения опыта, проводя их через различные должности в разных отделах фирмы, обучая не только производству, маркетингу и финансам, но и искусству человеческих отношений, постепенно развивая в них качества, необходимые руководителю. Фундаментальное базовое образование и система пожизненного найма («фирма — это ваша семья») обеспечивают ответственность и высокое качество труда.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. Здесь есть школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, но управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на первом месте. На первом же — техническое образование. Но переменчивая экономическая среда берет свое, и школы бизнеса, консультационные фирмы во многих странах не только не разоряются, а напротив, развиваются в условиях кризисов.

В России менеджеров готовят многие вузы. Но квалифицированных и ответственных менеджеров явно недостаточно. Качественное, профессиональное управление развитием компаний, отраслей, регионов во все времена оставалось самым слабым звеном в государственной системе. Любые хорошие планы, финансовые расчеты, эффективные стратегии провалятся, если менеджеры компании не будут обладать необходимыми деловыми и человеческими качествами.

1.3. Характеристики менеджера в стратегическом управлении

К числу наиболее важных характеристик менеджера в стратегическом управлении относятся семь «золотых качеств» менеджера.

1. Отношение к труду:

— умение разделять главное и второстепенное в решении долгосрочных задач развития компаний;

— чувство личной ответственности за порученное дело (успешные компании создавались лидерами, для которых свое дело становилось смыслом жизни);

— трудолюбие (только «трудоголики» делают бизнес эффективным и жизнеспособным; труд — не повинность, а источник

творчества и благосостояния для себя, семьи, компании и государства).

2. Организаторские способности:

— определение собственных приоритетов и целей, соответствующих задачам компании;

— умение коротко и ясно формулировать цели развития, эффективно проводить деловые совещания, четко и лаконично излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;

— умение подобрать и закрепить кадры, создать коллектив, нацеленный на развитие компании;

— умение владеть собой и уверенность в себе.

3. Коммуникабельность:

— умение слушать и слышать собеседников, особенно подчиненных;

— умение поддерживать и развивать обоюдозаползные отношения с клиентами, поставщиками, общественными, контролирующими и государственными организациями;

— умение проводить как заранее подготовленные, так и спонтанные выступления, соответствующие интересам аудитории.

4. Образование и знания:

— наличие образования, соответствующего занимаемой должности (финансист не должен руководить производственными процессами и т. д.);

— знание основных методов управления;

— знание новых технологий в своей отрасли и умение развивать их в своей компании;

— общая эрудиция и непрерывное саморазвитие.

5. Умение принимать решения:

— способность делегировать подчиненным полномочия, необходимые для реализации стратегических планов;

— способность мотивировать и контролировать сотрудников;

— умение укреплять жизнеспособность компании в условиях перемен, кризисов, предотвращать конфликтные ситуации;

— способность постоянно анализировать результаты работы, взаимодействие с клиентами, бизнес-партнерами, руководством и коллегами по работе и на этой основе развивать компанию, улучшать систему управления.

6. Стратегическое видение:

- способность предвидеть развитие компании в долгосрочной перспективе с учетом изменения внешней среды;
- умение формулировать и оценивать альтернативные стратегии развития.

7. Способность к инновациям:

- умение распознать и поддержать новаторов с новыми оригинальными и полезными идеями;
- умение убедить скептиков и консерваторов;
- настойчивость и смелость в поддержании и внедрении нововведений;
- способность идти на обоснованный риск.

Выполнение этих семи правил является непреложным условием успешной личной карьеры и эффективного развития компании. Идеальным менеджером быть трудно, но нужно, как минимум, избегать опасностей, которые будут постоянно подстерегать компанию, если руководителями стали случайные люди.

Почему становятся банкротами и ликвидируются организации (почти каждая вторая)? Основные причины — в плохом менеджменте. Вот семь антиправил, приводящих к банкротству.

1. Асоциальное поведение:

- пренебрежение принятыми законами (законодательный нигилизм);
- подрыв доверия к компании из-за невыполнения достигнутых договоренностей;
- нарушение должностных инструкций и норм поведения, принятых в компании.

2. Эгоцентризм:

- сосредоточенность на своих целях и потребностях, а не на целях компании;
- чрезмерная критичность в отношении ошибок окружающих;
- переоценка своих сильных сторон, преувеличение личных достоинств.

3. Доминирование:

- стремление постоянно быть в центре внимания;
- склонность больше говорить, чем слушать;
- отсутствие интереса к новым идеям сотрудников;
- неумение быть разумно самокритичным, отсюда — негибкость и в конечном счете — банкротство компании.

4. Недоверчивость и отчужденность:

— пессимизм и сосредоточенность на негативных аспектах развития компании;

— стремление спорить по несущественным вопросам;

— подозрительная, защитная позиция по отношению к коллегам и клиентам (но ведь если ты доверяешь, то и тебе доверяют);

— дистанцированность от окружающих; стремление работать самостоятельно, не сотрудничая с коллегами;

— неумение общаться с людьми, отсутствие коммуникативной компетенции.

5. Перфекционизм:

— предъявление неоправданно высоких требований к результатам, стремление к совершенству в каждой мелочи;

— неумение делегировать полномочия;

— стремление все лично контролировать и проверять, отсюда неумение создать эффективно работающий коллектив.

6. Угодливость:

— уступчивость, ориентация на мнения других людей при принятии решения;

— нежелание отстаивать свою точку зрения перед окружающими; уход от ситуаций конфронтации;

— чрезмерная зависимость от оценки окружающих.

7. Эмоциональная нестабильность:

— внезапные колебания настроения в ответ на изменения окружающей обстановки;

— неадекватность и избыточность реакций;

— склонность к деструктивным эмоциональным выплескам.

Результаты опросов российских работодателей показывают, что четверть основными факторами, мешающими молодым специалистам-менеджерам закрепиться в своих подразделениях, являются:

— безответственность;

— неумеренные амбиции;

— отсутствие реального представления о своих возможностях;

— неумение вести себя в коллективе.

Устойчивость и долговременное развитие организации возможно лишь тогда, когда управленцы будут свободны от перечисленных недостатков.

Глава 2

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ, МИССИИ И ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

2.1. Понятие стратегии

Стратегия — это управленческие решения, направленные на достижение долговременной цели компании. Решения основываются на оценке рыночной ситуации, собственных ресурсов и возможностей, разработке прогнозов и различных вариантов развития.

При разработке стратегии следует учитывать возможные спады производства и спроса, определять устойчивость компании в периоды кризисов, заранее упреждать изменения внешней и внутренней среды, т. е. прогнозировать развитие компании в долгосрочной перспективе, анализировать его и управлять им. Решение текущих задач должно исходить из сконструированного будущего компании, ее стратегических целей, но не наоборот.

Элементами стратегии развития организации являются:

- видение будущего;
- миссия организации;
- общекорпоративные цели;
- средства и методы достижения целей.

2.2. Видение и миссия организации

Стратегическое видение организации есть представление о желаемом состоянии фирмы в будущем.

Видение — это образ будущего. Оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Видение формируется на основе опыта, знаний и интуиции высших менеджеров, анализа тенденции развития экономики, отраслей, регионов. Видение, как некая идеология, вера, оказывает на организацию и на ее сотрудников мотивирующее воздействие, заставляет их стремиться к развитию, инновациям, новым методам управления. Это импульс к развитию, преодолению самоуспокоенности.

Духовную и творческую составляющие развития компании определяют несколько ключевых слов.

Видение организации объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, к чему она стремится и какой она должна быть. Видение должно быть простым, реалистичным, давать ориентиры действий и вдохновлять людей.

Четко сформулированное видение способствует единению всех сотрудников, созданию эффективной мотивации, корпоративной культуры, что позволяет достигать надежных финансовых результатов.

Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной, удобной для восприятия. Она должна:

- вдохновлять;
- быть простой, как воспоминание или образ;
- заслуживать доверия;
- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Пример. Видение крупнейших компаний

Видение Сбербанка РФ: «Всегда рядом».

Видение Phillips: «Изменим мир к лучшему».

Видение Nokia: «Мы объединяем людей».

Видение Xerox: «От копировальной техники к офису будущего».

Видение General Electric: «Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности».

Видение McDonald's: «Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов».

Видение МТС: «Построить устойчивый мир мобильной связи».

Видение развития компании расшифровывается в определении миссии.

Миссия — это публичная цель деятельности компании, отражающая место компании в системе бизнеса, ее предна-

значение. Миссия является ядром системы целей и исходным моментом стратегического управления.

В отличие от видения, миссия характеризует в большей степени «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов.

Видение — это будущее, миссия — настоящее, устремленное в будущее, это связь настоящего и будущего. Миссия задает направление развития компании.

Основные элементы миссии:

- продукты и услуги, которые производит компания;
- структура потребностей, группы потребителей;
- применяемые технологии;
- конкурентные преимущества;
- главные ценности компании;
- социальная ответственность перед обществом и своими работниками.

Содержание этих элементов показано в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Элементы миссии

Элемент	Содержание
Продукты и услуги	Характеристика продуктов и услуг, производимых организацией. Расширение либо, напротив, сужение линейки продуктов и услуг с повышением их качества, разнообразия, быстрого обновления
Потребители	Деятельность организации может быть ориентирована на правительственные организации, промышленных потребителей, группы населения с высокими или, наоборот, низкими доходами
Технология	Ориентируется ли организация на использование новых или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества организации по сравнению с конкурентами? Какие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении?
Ценности	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы организации? Философия предприятия может проявляться, например, в том, что она ставит на первый план интересы своих акционеров или клиентов

Различают два подхода к пониманию миссии — широкий и узкий.

Миссия в широком понимании — это предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах, без привязки к номенклатуре производимой продукции или к группе потребителей.

Широкий подход к определению миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания широкой номенклатуры продукции и услуг; обеспечивает одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей, а также гибкость маневрирования в управлении организацией.

Пример 1. Миссии крупнейших фирм¹

Ford: «Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками».

Hewlett Packard: «Разделять успех компании со служащими, оказывать доверие и уважение работникам, обеспечивать клиентов товарами и услугами по высшему разряду, быть по-настоящему заинтересованными в обеспечении эффективных решений проблем клиентов, обеспечивать получение прибылей в интересах акционеров, избегать долгосрочных финансовых обязательств для обеспечения развития компании, поддерживать индивидуальные инициативы и усердие, работать в команде, быть преданным корпорации».

Procter&Gamble: «Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах».

Миссия в узком понимании концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах.

Этот подход способствует повышению эффективности управления за счет усиления определенности и конкретности предполагаемых результатов.

¹ В широком понимании.

Пример 2. Миссии крупнейших фирм¹

Ford: «Предоставление людям дешевого транспорта».

Compaq Computers: «Быть лидирующим поставщиком персональных компьютеров и серверов во всех сегментах рынка».

Apple Computers: «Предлагать наилучшие технологии для персональных, компьютеров и передавать их как можно большему числу людей».

При разработке миссии руководство должно стремиться к тому, чтобы миссия не получилась слишком «узкой» или слишком «широкой». Стало очевидным, что «узкая» миссия является ограничивающей: многие организации с суженными сферами деятельности перестали существовать.

Для организаций опасна и «широкая» миссия, особенно для начинающих. Только по мере расширения объемов производства товаров и услуг от «узкой» миссии надо переходить к более «широкой», которая должна носить межотраслевой и межрегиональный характер.

2.3. Цели организации

Конкретные цели организации выражают реально достижимые результаты (это несколько показателей) в тех сферах, которые являются решающими для реализации миссии. Конкретные цели также могут быть установлены по каждому виду деятельности, который сегодня может быть второстепенным, а завтра — доминирующим.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к планам работы, задачам, связанным с производством и результатами деятельности компании.

Цели представляют собой обязательства менеджеров компании получить определенные результаты в заранее заданные периоды времени. В них точно определено, сколько и какой продукции (услуг) и к какому сроку предстоит произвести, а также при помощи каких человеческих, финансовых, инвестиционных и информационных ресурсов это можно осуществить.

¹ В узком понимании.

При формулировке целей надо ответить на следующие вопросы.

1. Какие основные и второстепенные виды бизнеса она хочет сохранять и развивать, а от каких стремится избавиться?

2. Какую рыночную долю по каждому виду товаров и за какое время компания хочет получить? Какие типы новых потребителей она хочет привлечь?

3. На какой уровень капитализации (акционерной стоимости) она стремится выйти? Каких доходов она ожидает от конкретных инвестиций?

4. Какого уровня профессионализма она хочет добиться от своих сотрудников?

5. Каким образом компания может помочь достижению своих целей за счет взаимодействия с федеральными и региональными структурами?

6. Каким образом компания будет удовлетворять возрастающие и изменяющиеся потребности населения, заказчиков?

Компании обычно имеют множество целей различного уровня — взаимосвязанных и дополняющих друг друга. На достижение целей ориентирована прежде всего управленческая деятельность. Персональная ответственность за достижение целей должна возлагаться на менеджеров.

Для того чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в измеримых количественных показателях, которых необходимо достичь в определенные сроки. Это подразумевает, что нужно избегать таких формулировок, как «максимальные прибыли», «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», которые не определяют ни количественных, ни временных границ. Установление целей — это руководство к действию. При установлении целей определяется, каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Конкретные цели организации подразделяются на общие и частные.

Общие цели конкретизируют важнейшие направления деятельности фирмы. Такие цели могут быть *интегральными* (направленными на решение общих задач, стоящих перед компанией, например — достижение устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выхода на внешние рынки и т. п.) и *функциональными* (связан-

ными с отдельными конкретными сторонами работы — производством, финансами, маркетингом и пр.).

В качестве примера приведем общие цели фирмы Motorola.

— обеспечить ежегодный рост объема доходов на 15 % за счет самофинансирования;

— обеспечить среднюю норму доходности акционерного капитала на уровне 16—18 %.

Частные цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации общих целей. Например:

— маркетинг — ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %;

— финансы — увеличить рентабельность с 10 до 12 % к концу года;

— управление персоналом — ввести систему участия персонала в прибыли к концу года;

Цели подразделяются также на стратегические (организационные) и оперативные (финансовые).

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке.

Финансовые цели подразумевают улучшение финансовых показателей. Финансовые цели должны подчиняться стратегическим, а не наоборот. Сильная конкурентная позиция в долгосрочной перспективе выгоднее для акционеров и сотрудников, чем краткосрочное улучшение финансовых показателей компании.

Примерный перечень стратегических и финансовых целей организации представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Стратегические и финансовые цели

Стратегические цели	Финансовые цели
Более высокое и надежное положение в отрасли	Более быстрый рост денежных поступлений
Повышение качества продукции	Более высокие дивиденды
Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами	Увеличение прибыли на вложенный капитал
Расширение и улучшение номенклатуры продукции	Повышение ликвидности

Стратегические цели	Финансовые цели
Повышение репутации компании среди клиентов	Увеличение притока денежных средств
Признание компании лидером в области технологий и инноваций	Повышение цены акций
Повышение конкурентоспособности на международных рынках	Признание финансовой устойчивости
Расширение клиентской базы и рост профессионального уровня сотрудников	Более диверсифицированная база для получения стабильного дохода в периоды экономических спадов

Цели должны иметь следующие свойства.

1. Конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых показателях, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода выполнения планов. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем более узким является горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

2. Достижимость. Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали финансовых и ресурсных возможностей предприятия. Установление избыточно амбициозных, недостижимых целей снижает мотивацию труда, порождает безразличие к результатам. Лучше шаг за шагом, от меньшего к большему, чем наоборот.

3. Непротиворечивость. Решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание топ-менеджеров к процессу установления реальных целей и контролю за их достижением ведет компанию к банкротству.

2.4. Миссии и цели развития крупных отечественных (совместных) компаний

ОАО «Газпром» видит свою миссию в максимально эффективном и сбалансированном газоснабжении потребителей Российской Федерации, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Стратегической целью является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

ОАО «ЛУКОЙЛ» видит свою миссию в том, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, способствовать в регионах деятельности компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов; обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию; быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления

ЛУКОЙЛ считает своей целью создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов

Для достижения этих целей ЛУКОЙЛ будет использовать все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, повышению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий.

«Норильский никель» стремится укрепить ведущую позицию в мировой горно-металлургической отрасли и роль ответственного производителя и поставщика цветных и драгоценных металлов, основывающего свою деятельность:

- на рациональном использовании уникальной минерально-сырьевой базы и устойчивости операционных затрат;
- реализации потенциала роста путем поиска, разведки и разработки месторождений минеральных ресурсов мирового класса;
- содействии стабильному развитию регионов хозяйствования компании.

Стратегические цели «Норильского никеля» заключаются в следующем:

- в рациональном использовании минерально-сырьевой базы, оптимизации загрузки мощностей горнодобывающих и перерабатывающих предприятий компании;

— оптимизации конфигурации и модернизации производственных мощностей в обогащительном и металлургическом производстве с целью обеспечения наиболее эффективной переработки добываемой руды и извлечения металлов;

— поддержании устойчивости позиции по затратам на основе укрепления навыков постоянного совершенствования производственной деятельности и разработки и внедрения эффективных технических решений;

— укреплении независимости в обеспечении низкокзатратными ресурсами, в том числе в энергетике, транспорте и логистике;

— совершенствовании корпоративного управления путем реструктуризации активов и оптимизации управленческих процессов.

Российская корпорация по нанотехнологиям определяет свою миссию как содействие реализации государственной политики, имеющей целью вхождение России в число мировых лидеров в области нанотехнологий.

Основные усилия и ресурсы корпорации планируется сосредоточить на достижении главной для корпорации цели — завоевания Россией лидирующих позиций на мировых рынках нанотехнологической продукции.

Исходя из поставленной главной цели определяются основные задачи корпорации — обеспечение коммерциализации разработок nanoиндустрии и координация инновационной деятельности в сфере nanoиндустрии.

Миссия ОАО «РЖД» заключается в предоставлении качественных товаров и услуг железнодорожной отрасли в России и за рубежом.

Стратегией развития РЖД предусмотрено достижение следующих целей:

— стать ведущим поставщиком подвижного пассажирского состава для федеральных пассажирских компаний, сохранить свои позиции на рынке поставок тяги;

— максимально расширить деятельность на внешних рынках в области экспортных и импортных поставок оборудования, как для транспортной, так и для машиностроительной отраслей.

Миссия акционерного общества «АвтоВАЗ» заключается в создании качественных автомобилей для своих клиентов по доступным ценам, обеспечении стабильной прибыли акци-

онерам, повышении благосостояния сотрудников и ценности бизнеса в целом.

Миссия Сбербанка состоит в построении одной из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и хорошем психологическом настрое ее сотрудников. (Компания придает людям уверенность, помогает им реализовывать свои устремления и мечты.)

Миссия ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» состоит в том, чтобы вывести бренд «Балтика» на лидирующие позиции в мире, увеличивать долю на пивном рынке России при сохранении высокой прибыльности и высокого качества продукции.

Но каким образом можно достичь намеченных целей? Главная роль здесь принадлежит менеджерам компании.

Характер современного бизнеса требует, чтобы менеджеры имели ясные и обоснованные цели, так как без этого они упускают хорошие возможности. Поскольку бизнес быстро меняется, то, чтобы удержаться на плаву, менеджеры должны эти цели постоянно корректировать.

Глава 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

3.1. Направления и виды анализа

Стратегический анализ внутренней среды компании — это количественная и качественная оценка внутренних ресурсов и возможностей компании, направленная на решение стратегических проблем развития.

Анализ человеческих ресурсов и организационной культуры

Человеческие ресурсы — основной вид ресурсов для любой компании — малой, средней или крупной. Это — численность занятых, их квалификация, опыт; структура персонала, его способность реализовать стратегию. Развитие компании — первый и основной фактор успеха. Надо выявить тех сотрудников, которые могут генерировать новые идеи, и тех, кто способен эти идеи реализовать. Творческое начало должно сочетаться с надежным администрированием.

Организационная культура складывается из убеждений, обычаев, образа жизни и мышления. Необходима взаимная терпимость (толерантность) сотрудников компании.

Организационная культура влияет на мотивацию персонала, отношение к работе, качество результатов. Человеческие ресурсы определяют будущее компании.

Анализ материальных и нематериальных ресурсов

К материальным активам компании относятся здания, сооружения, а также оборудование, запасы материалов и готовых товаров

К нематериальным активам относятся патенты, лицензии, торговая марка, имидж компании, ее расположение.

И материальные, и нематериальные активы подлежат оценке, включая рыночную капитализацию компании.

Стратегический анализ финансового состояния

Здесь главный вопрос — поддержание устойчивой рентабельности компании, когда в течение длительного времени формируется объем прибыли, достаточный для развития компании.

Необходимо исследование факторов изменения *рентабельности долгосрочного заемного капитала*, который показывает величину прибыли по отношению к инвестированным средствам.

Аналізу также подлежит *рентабельность собственного капитала*, которая характеризует эффективность использования акционерного капитала.

При реализации инвестиционных проектов развития компании дается оценка окупаемости инвестиций, т. е. периода времени, по истечении которого инвестиции начинают приносить прибыль.

Необходимо также следить за *коэффициентами ликвидности*, которые служат для оценки способности организации погашать свои краткосрочные обязательства.

Нельзя оставить без внимания такой показатель, как *финансовый леверидж*, — доля заемного капитала в совокупном капитале компании. Желательно, чтобы для развития компания использовала 50 % собственных средств и 50 % заемных. Чем выше леверидж, тем больше стратегический риск развития.

Особое место в анализе занимает метод сравнений, или бенчмаркинг. Его задачей является сопоставление показателей развития компании с аналогичными показателями компаний, действующих в одной сфере. Сравнение темпов роста компаний, структуры их капитала, производительности труда и, далее, факторов, влияющих на уровень и динамику показателей, позволяет разработать стратегический план развития компании.

Для получения комплексной характеристики возможностей развития компании изучаются наиболее важные направления ее деятельности.

Анализ внутренней среды компании

Персонал компании. Численность, образовательный уровень и опыт работы сотрудников. Условия труда. Результаты

труда и мотивация. Мобильность персонала. Формы и методы управления персоналом. Уровень социальной напряженности, сочетание и конфликты интересов экономических субъектов на внутрифирменном уровне.

Организационная структура компании. Собственники, топ-менеджеры, правление, совет директоров, наблюдательный совет, департаменты, отделы по направлениям деятельности. Распределение прав и ответственности, регламенты.

Производство. Производственные мощности. Структура и возраст оборудования. Гибкость производства.

Технологии. Применяемые технологии. Оценка возможностей и инвестиций для разработки и использования новых технологий.

Маркетинговые исследования. Логистика. Способы продвижения товаров. Рынки сбыта и системы распределения. Формирование цен. Ценовая политика. Реклама.

Финансовая устойчивость. Оценка финансового состояния фирмы. Прибыль, рентабельность. Кредиторская задолженность. Дебиторская задолженность. Собственные и заемные средства для развития, окупаемость инвестиций. Дивидендная политика.

Корпоративная культура. Корпоративные нормы и ценности. Служебная этика. Коммуникации и взаимоотношения.

Анализ совокупности вышеперечисленных показателей за ряд лет и в сравнении с другими похожими компаниями позволяет выявить особенности, преимущества и недостатки, которые следует учесть в стратегическом плане.

3.2. Анализ «цепочки создания ценности»

Анализ «цепочки создания ценности» дает представление о взаимосвязи отдельных бизнес-процессов в компании и позволяет проследить процесс формирования цены товара, которую потребитель готов заплатить.

Деятельность компании при этом подразделяется на основные составляющие:

1) входящая логистика: транспортировка сырья, материалов, комплектующих изделий, хранение, контроль при приеме, управление запасами сырья и материалов;

2) производство товаров и услуг, обработка, сборка, упаковка;

- 3) исходящая логистика: реализация товара, обработка заказов, управление товарными запасами;
- 4) маркетинг: реклама, управление продажами, продвижение товаров;
- 5) обслуживание: послепродажное обслуживание, обучение, ремонт;
- 6) управление компанией и ее структурными подразделениями;
- 7) управление трудовыми ресурсами;
- 8) совершенствование технологий, научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность.

Анализ цепочки создания ценности должен дать ответы на следующие вопросы:

— какие процессы добавляют наибольшую ценность для покупателя и являются ключевыми при разработке стратегического плана?

— какие структурные подразделения оказывают наибольшее влияние на запросы клиентов?

— каким образом следует изменить управление бизнес-процессами и организационную структуру компании, чтобы обеспечить ее конкурентоспособность?

В результате формируются конкретные мероприятия по управлению затратами. Например, анализ цепочки создания ценности выявил, что в компании:

1. Сравнительно высокая стоимость сырья.

Возможные действия:

— обсудить с поставщиками выгодные для нашей компании цены;

— помочь поставщикам снизить издержки, например, за счет установки нового оборудования, предоставления целевых кредитов или внедрения новых технологий управления;

— организовать более тесную связь между цепочкой поставщиков и нашей цепочкой за счет подключения их к нашей внутренней информационной системе, чтобы поставщик мог заранее планировать свои поставки и тем самым сократить свои затраты и, как следствие, цены;

— использовать более дешевые товары-заменители;

— организовать интеграцию «назад», создав подразделение внутри компании, которое бы поставляло тот же продукт/услугу.

2. Сравнительно высокая стоимость сбыта.

Возможные действия:

- заставить дистрибьюторов продукции снизить свою маржу или отказаться от них и перейти к новым;
- организовать более тесную связь между стоимостной цепочкой фирмы и цепочкой продавцов, например, с помощью организации заказов через Интернет;
- провести интеграцию «вперед», приобретя или организовав свою собственную сбытовую сеть;
- выбрать более дешевые альтернативные каналы сбыта.

3. Избыточно высокие затраты на стадии производства.

Возможные действия:

- сократить бюджет и рационализировать производственные операции, например, оптимизировав внутренние бизнес-процессы;
- улучшить методы работы и технологический процесс, установив новое оборудование и внедряя новые технологии;
- попробовать упразднить этапы с высокими издержками и упростить дизайн товара (возможно, что операции, совершаемые на этих этапах, не являются важными для потребителя, — именно так незаметно исчезают ненужные функции у многих товаров);
- переместить производство в другие регионы, с более низкими налогами, заработной платой и другими затратами;
- инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии;
- привлечь подрядчиков.

При анализе «цепочки создания ценности» не следует увлекаться частными проблемами — необходимо их синтезировать для разработки стратегии развития. Следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов.

Особое внимание также надо уделять анализу связей внутри «цепочки создания ценностей». Они определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность.

Координация отдельных бизнес-процессов и единое управление отдельными структурными подразделениями позволяют повысить эффективность использования ресурсов — материальных, финансовых, информационных.

3.3. Ключевые факторы успеха (КФУ)

Ключевые факторы успеха — это характерные для данной компании факторы, обеспечивающие ей преимущества.

Нельзя быть лидером по всем показателям развития компании, но три-четыре из них должны выгодно отличаться от показателей других компаний, чтобы данная компания была успешной и конкурентоспособной.

Определение важнейших факторов и показателей является существенной частью стратегического планирования.

Для определения ключевых факторов успеха исследуют все основные сферы деятельности компании. Рассмотрим некоторые из этих сфер деятельности и соответствующие им ключевые факторы.

1. Персонал — квалификация, опыт, мотивация и исполнительская дисциплина.

2. Технологии:

— возможность быстрого применения инноваций и разработки новых товаров;

— наличие патентов, лицензий.

3. Производство:

— низкая себестоимость и высокое качество продукции при массовом производстве;

— уникальность товара при высокой цене и высоком качестве при мелкосерийном и штучном производстве.

4. Маркетинг:

— выгодное местонахождение компании, приводящее к экономии транспортных расходов;

— развитая сеть дистрибьюторов и пунктов в продаже;

— разнообразие видов продукции;

— привлекательный дизайн;

— гибкое ценообразование.

5. Организация:

— четкое распределение обязанностей;

— развитие информационных систем и внутренних коммуникаций;

— способность к изменениям и адаптации.

6. Имидж:

— безупречное выполнение договорных обязательств;

— быстрое реагирование на пожелания покупателей;

— своевременная уплата налогов, возвращение кредитов.

После анализа основных факторов определяются бизнес-процессы, которые следует совершенствовать, чтобы компания повысила свою конкурентоспособность.

Следующий этап реализации ключевых факторов успеха — поиск компании-эталона, которая имеет высокую конкурентоспособность.

Такой поиск основывается на сборе необходимой информации. Для этого изучаются:

- сайты похожих компаний;
- отчетность компаний;
- интервью руководителей компании;
- личные связи, посещение выставок, семинаров, конференций;
- партнеры, дистрибьюторы и поставщики компаний.

На базе собранной информации необходимо принять решение, каким способом ликвидировать разрыв между вашей компанией и компанией-эталонем.

Поиск ключевых факторов успеха на основе сравнительного анализа с опытными и конкурентоспособными компаниями позволяет четко сформулировать основные цели и способы их достижения при стратегическом планировании. Опыт показывает, что успеха добиваются те компании, которыми руководят творческие люди и надежные администраторы. Простое копирование чужого опыта не дает успеха, если этот опыт не будет развиваться в собственной компании.

Для определения ключевых факторов успеха полезно также использовать так называемый ABC-анализ (функционально-стоимостный анализ — Activity Based Costing) — метод бухгалтерского учета, который первоначально применялся для распределения косвенных и постоянных издержек на отдельные продукты при определении их себестоимости.

В более общем виде суть ABC-метода состоит в том, чтобы разделить любую совокупность факторов на три составляющие, которые оказывают различное влияние на результат.

ABC-анализ деятельности компании основывается на следующих предположениях:

- важнейшие факторы (категория «А») составляют около 20 % от их общего количества. Но их вклад в достижение целей организации составляет примерно 60 %;
- на важные факторы (категория «В») приходится около 20 % от их общего числа, а также 20 % влияния на результат;

— менее важные и малосущественные факторы (категория «С») составляют около 60 % общего числа факторов, но имеют незначительный вклад в общий результат — порядка 20 %.

Успешная деятельность компании основывается на учете, анализе и планировании наиболее важных факторов.

АВС-анализ используется для оценки влияния, например, структуры выпускаемой продукции, товарных запасов, материальных и нематериальных активов на динамику развития компании.

Структура всего объема реализуемых товаров делится на три группы (А, В, С). Отбираются, например, 20 % наиболее быстро реализуемых товаров, 20 % — с меньшей скоростью реализации и 60 % — медленно реализуемых.

Далее определяется вклад каждой группы в общий товарооборот, в доход компании и в общую стоимость запасов.

Тем группам товаров, которые определяют наибольший вклад в регулирующие показатели, отдается предпочтение в производстве и реализации. Всех поставщиков или клиентов можно разделить на три группы по степени важности и надежности и далее определять, с какими из них следует развивать отношения, вкладывать ресурсы, а от каких следует отказаться. Структурный анализ влияния особо важных, важных и менее важных факторов на результаты деятельности компании позволяет выявить ключевые факторы успеха.

3.4. Портфельный анализ

Портфельный анализ позволяет выявлять и оценивать перспективы развития компании с целью вложения средств в наиболее прибыльные направления и сокращения или прекращения инвестиций в малоэффективные проекты. Необходимо, чтобы портфель компании был сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено сочетание выпуска традиционных товаров, приносящих прибыль, с новыми товарами, нуждающимися в инвестициях. Прибыль от традиционных товаров перераспределяется в пользу выпуска перспективных товаров, и, когда перспективные товары станут традиционными, они станут источником прибыли для нового поколения товаров.

Для портфельного анализа используются *стратегические матрицы*, которые образуются по двум признакам (факто-

рам) — при помощи системы горизонтальных и вертикальных координат. На координатах откладываются количественные и качественные характеристики рынка и компании. На пересечении образуются квадранты, отражающие позицию компании на рынке. Матрицы обычно имеют двойное название — по имени разработчика и по содержанию:

— матрица Boston Consulting Group (BCG): темпы роста рынка — доля рынка;

— матрица General Electric & McKinsey (GE/MCKINSEY): привлекательность отрасли — устойчивость бизнеса.

Матрица Boston Consulting Group (BCG Growth Share Matrix): позволяет классифицировать каждый продукт компании по его доле на рынке относительно основных конкурентов и по темпам роста в отрасли. Она дает возможность определить, какие продукты компании занимают ведущие позиции по сравнению с конкурентами.

Относительная доля рынка продукта определяется его долей рынка, деленной на долю рынка самого крупного конкурента.

Если продукту принадлежит 20 % рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 40 %, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (20:40).

Темп роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год и выражается в процентах. Темпы прироста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие; от 5 до 10 % — средние; менее 5 % — небольшие темпы прироста.

В основе Бостонской матрицы лежит учет эффекта масштаба: при каждом удвоении объема производства издержки на единицу выпускаемой продукции уменьшаются на фиксированный процент. Темп снижения издержек на единицу товара изменяется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 10 %, для самолетостроения — 20 %, для производства компьютеров — 40 %.

Матрица строится на предпосылке, что чем больше доля продукта на рынке, тем ниже удельные издержки и выше прибыль. Для монополистов норма прибыли обычно составляет 50 % и более. Для лидеров с долей рынка 40 % норма прибыли составит 30 % и более. Для «средняков» и аутсайдеров с долей рынка менее 10 % норма прибыли составляет 10 % и более.

Ниже представлена матрица BCG (рис. 3.1).

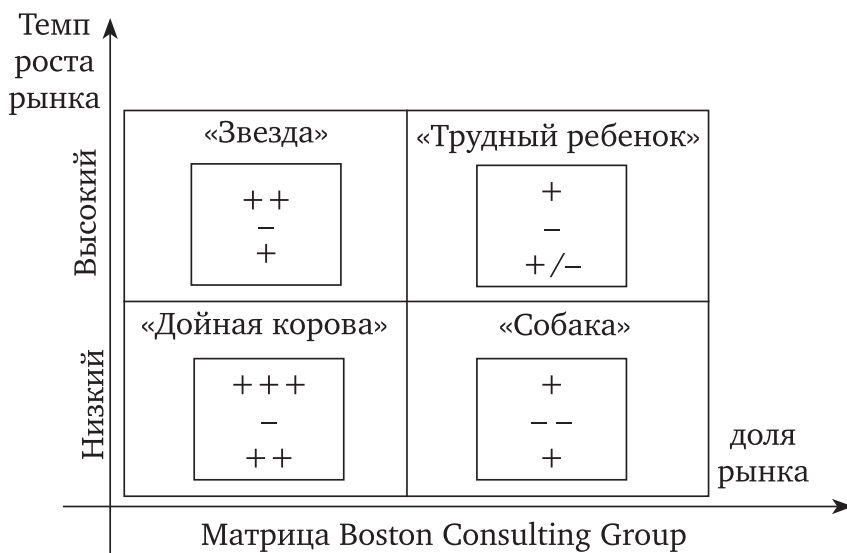


Рис. 3.1. Матрица BCG

Знаки «+» и «-» в верхней части прямоугольных фрагментов характеризуют степень прибыльности товара и финансовые ресурсы, необходимые для обеспечения его производства. В нижней части прямоугольных фрагментов показано итоговое соотношение «+» и «-», характерное для данного квадранта матрицы, где расположены соответствующие товары.

Все товары распределяются по квадрантам BCG, и им соответствует одна из базовых стратегий:

- «звезда» — стратегия роста;
- «дойная корова» — стратегия ограниченного роста;
- «трудный ребенок» — выбор стратегии;
- «собака» — стратегия сокращения.

Товары-«звезды» занимают лидирующее положение в динамичной отрасли. Они приносят значительные прибыли, но и требуют существенных затрат, связанных с финансированием продвижения на рынок. Стратегия «звезды» направлена на увеличение ее доли на рынке.

По мере насыщения рынка и снижения темпов его роста «звезда» превращается в «дойную корову», которая занимает ведущее положение на стабильном рынке. Реализация товара стабильна без дополнительных затрат. Этот товар приносит прибыли больше, чем это необходимо для поддержания его доли на рынке. Такое положение следует поддерживать как можно дольше, так как идет аккумуляция прибыли.

Товар «трудный ребенок» характеризуется низкой рыночной долей, но хорошими перспективами. Здесь нужно либо вкла-

дывать ресурсы, либо уходить с этого рынка. Необходимо просчитать окупаемость и риски.

Товары «собаки» характеризуются низкой рыночной долей и низким темпом роста рынка. Как правило, «собаки» не приносят значительной прибыли, и поэтому не представляют интереса с точки зрения перспективы. «Собаки» снимаются с производства и реализации, если нет возможности их модернизировать.

При формировании портфеля выпуска товаров нужно учитывать следующее:

— сочетание товаров «трудные дети», «звезды» и «дойные коровы» приводит к высокой ликвидности и долгосрочному росту объема продаж;

— сочетание товаров «трудные дети» и «звезды» обычно приводит к неустойчивому объему продаж и низкой ликвидности;

— сочетание товаров «дойные коровы» и «собаки» ведет к снижению продаж и прибыли.

Сбалансированный товарный портфель обычно включает несколько товаров — «коровы», две-три «звезды», три-пять «трудных детей» для будущего развития и минимальное количество товаров-«собак».

Дальнейшим развитием матрицы BCG явилась *матрица McKinsey* (Мак-Кинси): привлекательность отрасли — устойчивость бизнеса.

Модель консалтинговой компании McKinsey была разработана для компании «Дженерал Электрик» в результате проведения сравнительного анализа 300 ее предприятий в Европе и Северной Америке, производящих более 40 видов товаров.

В основе построения матрицы Мак-Кинси лежит оценка долгосрочной привлекательности всех видов бизнеса и конкурентных преимуществ бизнес-единиц.

Долгосрочная привлекательность — это будущая прибыль от предполагаемых инвестиций. Все виды бизнеса рассматриваются как кандидаты на инвестиции. Делается оценка влияния их развития на будущую прибыль.

Используются 15 показателей, из которых 6 характеризуют рыночную привлекательность, а 9 — конкурентные преимущества:

Конкурентные преимущества:

1. Относительная доля рынка.
2. Рост доли рынка.

3. Охват дистрибьюторской сети.
4. Квалификация персонала.
5. Преданность потребителя продукции фирмы.
6. Технологические преимущества.
7. Патенты, ноу-хау.
8. Маркетинговые преимущества.
9. Гибкость.

Рыночная привлекательность:

1. Темп роста рынка.
2. Дифференциация продукции.
3. Особенности конкуренции.
4. Ценность потребителя.
5. Норма прибыли в отрасли.
6. Преданность потребителей торговой марке.

Далее по критериям определяются низкая, средняя и высокая привлекательность компании (табл. 3.1) и ее конкурентоспособности (табл. 3.2).

Основное внимание уделяется распределению инвестиций по отдельным видам бизнеса.

Предполагаются три варианта *идеального бизнес-портфеля*.

1. Портфель «победителей» — с сильными по конкурентоспособности видами бизнеса и с высокой долей на рынке. Такой портфель содержит большое число стабильных крупных «победителей» с высокой рентабельностью и несколько формирующихся.

Таблица 3.1

Оценка привлекательности рыночных позиций компании

Критерии	Низкая	Средняя	Высокая
Темп роста рынка	Менее 5 %	5—10 %	Более 10 %
Длительность ЖЦ	Менее 2 лет	2—5 лет	Более 5 лет
Конкуренция	Олигополия	Структурированная конкуренция	Распыленная конкуренция
Возможности ценовой конкуренции	Товар сильно диверсифицирован	Товар слабо диверсифицирован	Товар стандартизирован
Численность конкурентов	Более 2000	2000—200	Менее 200

Оценка конкурентоспособности

Факторы	Оценка конкурентоспособности		
	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
Издержки	Выше прямого конкурента	Равны прямому конкуренту	Ниже прямого конкурента
Отличитель- ные свойства	Стандартизован- ный товар	Слабодиффе- ренцированный товар	Уникальный товар
Метод продаж	Посредник не контролирует	Посредник контролирует	Прямые поставки

2. Портфель «роста» включает бизнес-единицы с высокими темпами роста и умеренной прибыльностью. Имеются стабильные «победители» для поддержания формирующихся «победителей».

3. Сбалансированный портфель характеризуется равным числом «победителей» на стадии зрелости и формирующихся «победителей».

Рассматриваются четыре вида несбалансированных портфелей:

1) с большим количеством низкорентабельных видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла, испытывающих нехватку прибыли для роста;

2) избытком низкорентабельных видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла;

3) избыточным числом стабильных видов бизнеса без инвестиций в развитие;

4) избытком развивающихся видов бизнеса, испытывающих нехватку финансовых средств.

Таким образом, модель Мак-Кинси дает рекомендации для разработки стратегического плана — увеличивать инвестиции на поддержание бизнеса в привлекательных отраслях, когда имеются преимущества на рынке, а в противном случае — сокращать инвестиции.

Глава 4

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ФИРМЫ

4.1. Применение SWOT-анализа

Задача стратегического управления состоит в таком взаимодействии организации со средой, которое позволяло бы поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и выживать в долгосрочной перспективе.

Внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим правлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегический анализ подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

— *внешней микросреды (делового окружения)*, регулируемой менеджментом фирмы и включающей: поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы (реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения), клиентуру и контактные аудитории (средства массовой информации, государственные учреждения и органы, широкая публика);

— *макросреды (фонового окружения)*, абсолютно неподконтрольной менеджменту фирмы, включающей политические, экономические, социальные и технологические факторы. Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения;

— *внутренней микросреды*, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы.

Внешняя микросреда и макросреда в совокупности образуют внешнее окружение фирмы.

Основная цель стратегического анализа — выявление возможностей и угроз, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, сильных и слабых сторон фирмы с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

Одним из наиболее распространенных инструментов для этого является *SWOT-метод* (SWOT — первые буквы английских слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — соответственно «сила», «слабость», «возможности», «угрозы»), обеспечивающий комплексность стратегического анализа.

На основе SWOT-анализа можно ответить на следующие вопросы.

1. Какие возможности компания может использовать, и какие из них являются наилучшими?
2. Каких угроз нужно опасаться больше всего?
3. К каким стратегическим изменениям нужно прибегнуть?
4. Есть ли у фирмы сильные стороны и достоинства?
5. Используются ли сильные стороны фирмы для создания конкурентных преимуществ?
6. На преодоление каких слабых сторон нужно нацелить стратегию?

Возможности — это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых при правильной стратегии позволяют фирме добиться существенного роста прибыли.

Потенциальными внешними возможностями могут быть:

- высокий спрос;
- низкие барьеры входа на рынок;
- способность обслужить новые группы клиентов и выйти на новые рынки, использовать ноу-хау и навыки;
- ослабление позиций конкурентов;
- привлечение новых технологий и пр.

Угрозы — это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут вызвать потери.

Потенциальными внешними угрозами могут быть:

- медленный рост рынка и собственных продаж;
- неблагоприятное изменение валютных курсов;
- появление мощных конкурентов с низкими издержками;
- рост спроса на товары-заменители;
- общий спад в экономике;

— изменения в политике государственного регулирования, на финансовом рынке, во вкусах и предпочтениях потребителей;

— высокая зависимость фирмы от снижения спроса и этапа жизненного цикла;

— неблагоприятные демографические тенденции и т. п.

Возможности и угрозы в рамках SWOT-анализа целесообразно выявлять в трех направлениях: рынок, продукт, деятельность по его реализации (ценообразование, распределение и продвижение товаров). При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

— каков характер возможности (угрозы) и причина ее (их) возникновения?

— какова степень и вероятный срок существования возможности (угрозы)?

— насколько ценна для фирмы возможность и опасна угроза?

— в какой степени возможность (угроза) влияет на фирму?

Рыночные возможности и угрозы во многом определяют стратегию компании, направления кардинальных изменений.

При этом нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты, и наоборот — предотвращенные угрозы могут создать дополнительные возможности.

Сила — это главные конкурентные преимущества фирмы, то, в чем компания преуспела, и что предоставляет ей дополнительные возможности.

Потенциальными внутренними сильными сторонами считаются:

— наличие крупных финансовых ресурсов;

— эффективные функциональные стратегии;

— благоприятный имидж, лидерство на рынке;

— приверженность потребителей;

— низкие издержки;

— гибкость, обладание уникальными технологиями;

— высокая техническая оснащенность;

— запас производственных мощностей;

— надежная система управления;

— большой производственный и технический опыт и опыт в разработке товаров;

- удачная реклама;
- надежные поставщики;
- развитая система сервиса и пр.

Сильные стороны могут быть использованы фирмой как основа формирования стратегии и конкурентных преимуществ. Если этих сильных сторон недостаточно, необходимо их целенаправленно формировать, одновременно делая все необходимое для преодоления слабостей.

В то же время успешная стратегия должна быть направлена на преодоление слабых сторон, которые делают ее уязвимой.

Слабость — это потенциально уязвимые в конкурентной борьбе стороны фирмы, отсутствие чего-то важного для функционирования компании, ставящее ее в неблагоприятное положение.

К потенциальным внутренним слабым сторонам относят:

- низкую прибыльность;
- отсутствие четкой стратегии развития, управленческих талантов, финансовых средств;
- узкий ассортимент продукции;
- неудовлетворительный имидж;
- плохую организацию маркетинговой деятельности;
- ненадежные каналы сбыта;
- высокие производственные и сбытовые затраты;
- устаревшее оборудование;
- отставание в НИОКР;
- незначительную долю на рынке;
- нездоровые трудовые отношения;
- высокие цены на факторы производства и пр.

При помощи анализа слабых сторон можно определить недостатки, которые нужно исправлять.

Стратегия компании в целом должна быть нацелена на использование сильных сторон открывающихся возможностей и обеспечивать защиту слабых сторон от внешних угроз. Все это находит свое отражение в SWOT-матрице (табл. 4.1).

Комбинация сильных сторон и возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи последних.

Комбинация слабых сторон и возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

SWOT-матрица

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Сильные стороны (S)	Получение максимальной отдачи от использования возможностей (ориентиры стратегического развития)	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов (потенциальные стратегические преимущества)
Слабые стороны (W)	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей (существенные ограничения стратегического развития)

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая бы позволила организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неприятности, грозящие из внешнего окружения.

Возможности и угрозы на практике ранжируются экспертами по степени влияния на организацию (от 1 до 5 баллов) и вероятности реализации (от 0 до 1 баллов). Затем выводится обобщенный показатель. Полученные результаты отражаются в соответствующих матрицах.

В квадрантах матриц позиционирования возможностей и угроз приводятся необходимые действия.

Возможности и угрозы выявляются на основе прогнозирования отдельно по каждому фактору среды с учетом ее неопределенности и сложности. Их сила характеризуется степенью воздействия на эффективность работы предприятия. В табл. 4.2 и 4.3 приводятся соответственно матрица позиционирования возможностей и матрица позиционирования угроз.

Для получения численных оценок различных факторов среды на основе метода экспертных оценок используется алгоритм, включающий следующие этапы.

1. Разработка перечня стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

Таблица 4.2

Матрица позиционирования возможностей

Вероятность реализации возможностей	Предполагаемая степень влияния открывающихся возможностей на положение дел в организации		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

Таблица 4.3

Матрица позиционирования угроз

Вероятность возникновения угрозы	Возможное состояние организации при осуществлении угрозы			
	полное разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	Немедленное устранение вследствие большой опасности	Немедленное устранение вследствие большой опасности	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, с действиями не спешить
Средняя	Немедленное устранение вследствие большой опасности	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовиться к действиям	Следить за ситуацией, готовиться к действиям
Низкая	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовиться к действиям	Следить за ситуацией, с действиями не спешить	Следить за ситуацией, с действиями не спешить

2. Оценка экспертами значимости (вероятности осуществления) каждого события для данной фирмы путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Оценка экспертами степени влияния каждого фактора-события на стратегию фирмы по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие (высокая вероятность); «единица» — отсутствие воздействия (низкая вероятность). Оценке присваивается знак «+», если фактор относится к категории «возможности фирмы» («сильные стороны фирмы») и знак «-» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме» («слабые стороны фирмы»).

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора (весового коэффициента) на силу его воздействия и рассчитывается суммарная взвешенная оценка для данной фирмы.

Суммарная оценка указывает на степень готовности фирмы реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды, использовать сильные стороны внутренней среды и учитывать ее слабые стороны.

Для получения характеристик внешней и внутренней среды, необходимых для SWOT-анализа, используются следующие методические инструменты:

а) для анализа внешней среды:

— PEST-анализ;

— модель 5 конкурентных сил М. Портера.

б) для анализа внутренней среды:

— анализ «цепочки создания ценности»;

— бенчмаркинг;

— функционально-стоимостный анализ (ABC-анализ);

— портфельный анализ на основе использования стратегических матриц.

4.2. Анализ макросреды фирмы (PEST-анализ)

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и для других предприятий границы допустимого и недопустимого.

Подобно тому, как атмосфера по-разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на орга-

низацию в зависимости от уровня ее «здоровья». Макроокружение по отношению к предприятию выступает:

— как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности;

— как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Состав макроокружения, групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

1. При анализе политических факторов нужно следить: за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран; за нормативными актами местных органов власти и центрального правительства; за уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству; за кредитной политикой местных властей; за ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.

2. При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли в частности, платежеспособность предприятий.

3. Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде. В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся: обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момента появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно

потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения: в технологии производства (особенно важно не пропустить момента начала создания принципиально новых технологий); конструкционных материалах; применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг; в управлении; в технологии сбора, обработки и передачи информации; средствах связи.

Анализ факторов макросреды в такой последовательности: политические, экономические, социальные технологические факторы, получил название *PEST-анализа* (табл. 4.4).

В литературе можно также встретить обозначение «СТЕР-анализ» (термин СТЕР может истолковываться как «пошаговый анализ»). В табл. 4.4 приведен пример PEST-анализа.

Пример получения взвешенных оценок при PEST-анализе факторов макросреды — см. в табл. 4.5.

Полученные оценки используют для получения сводного перечня оценок возможностей и угроз со стороны макросреды.

В табл. 4.6 показан пример оценки возможностей и угроз со стороны макросреды.

Таблица 4.4

PEST-анализ факторов макросреды

Политика P	Экономика E
Правительственная стабильность Изменение законодательства Государственное влияние на отрасли, включая долю собственности Государственное регулирование конкуренции в отрасли Налоговая политика	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) Курс национальной валюты и ставка рефинансирования Уровень инфляции Уровень безработицы Цены на энергоресурсы
Социум S	Технология T
Демографические изменения Изменение структуры доходов Отношение к труду и отдыху Социальная мобильность населения Активность потребителей	Государственная техническая политика Значимые тенденции в области НИОКР Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) Новые патенты

Таблица 4.5

Результаты PEST-анализа факторов макросреды

Факторы макросреды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Политико-правовые факторы			
Государственная поддержка малого бизнеса	0,2	+5	+1
Усиление государственного регулирования	0,15	-4	-0,6
Экономические факторы			
Экономическая стабилизация	0,15	+ 1	+0,15
Повышение цен на энергоресурсы	0,1	-4	-0,4
Развитие розничной сети	0,1	+2	+0,2
Социокультурные факторы			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	+4	+0,2
Снижение активности потребителей	0,1	-2	-0,2
Технологические факторы			
Появление новых технологий	0,15	+2	+0,3
Суммарная оценка	1		+0,65

Таблица 4.6

Оценка возможностей и угроз со стороны макросреды

Факторы макросреды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная таблица
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	+4	+0,2
Развитие розничной сети	0,1	+2	+0,2
Государственная поддержка малого бизнеса	0,2	+5	+ 1
Экономическая стабилизация	0,15	+ 1	+0,15

Факторы макросреды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная таблица
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	-4	-0,6
	0,1	-4	-0,4
Повышение цен на энергоресурсы	0,15	-2	-0,3
	0,1	-2	-0,2
Появление новых технологий			
Снижение активности потребителей			

4.3. Анализ внешней микросреды фирмы

Изучение внешней микросреды организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Важнейшие возможности и угрозы фирме со стороны внешней микросреды связаны с привлекательностью отрасли (ее отдельных товарных рынков) и конкурентной борьбой.

Хозяйственная отрасль — это совокупность организаций, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Представление о состоянии отрасли позволяет получить *отраслевой анализ*, дающий ответы на следующие вопросы.

1. Каковы основные экономические черты отрасли?
2. Какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней по отрасли?
3. Каковы барьеры входа в отрасль и как компания может их преодолеть?
4. С какими издержками связаны барьеры выхода из отрасли и как они могут отразиться на конкурентоспособности компании?

5. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова мощность каждой из них?

6. Какие компании занимают наиболее сильные, а какие — слабые конкурентные позиции?

7. Что движет изменениями в отрасли и какое влияние они на нее оказывают?

8. Кто из конкурентов предпримет стратегические действия и какими они будут?

9. Как конкуренция в отрасли отражается на прибыльности бизнеса?

10. Какие главные факторы определяют конкурентный успех или неудачу в отрасли?

11. Какие преимущества, выявленные при отраслевом анализе, могут быть использованы при выработке стратегии компании?

Степень конкуренции определяется на основе использования *модели пяти факторов конкуренции*, разработанной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером в 1980 г. и включающей:

- существующих конкурентов;
- потенциальных конкурентов
- поставщиков;
- производителей товаров-субститутов;
- потребителей.

Результатом анализа, по модели М. Портера, является разработка стратегии, которая поможет найти и занять позицию в той отрасли, в которой компания будет лучше всего защищена от влияния этих сил или сама сможет оказывать на них влияние.

Зная данные силы, организациям предлагается правило — чем сильнее действие пяти сил одновременно, тем меньше шансов получать прибыль выше среднего по отрасли, и наоборот: чем слабее силы, тем больше возможностей для эффективной деятельности.

После идентификации факторов угроз для компании на основе пяти сил конкуренции предлагается определить сильные и слабые стороны.

По общему правилу будущая стратегия, направленная на борьбу с любой из этих сил, будет наступательной. Конкретные действия по разработке стратегии, по мнению М. Портера, включают:

— такое позиционирование компании, чтобы она стала наименее уязвимой для этих сил;

— влияние на расстановку сил посредством стратегических маневров (большим достижением в маркетинге является стремление добиться отождествления потребителем товарной марки с продуктом или создать у нового продукта дополнительную ценность для потребителя);

— прогнозирование изменения влияния сил конкуренции, изобретение ответных мер с целью извлечь максимальное преимущество за счет выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу.

Изучение конкурентов, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, играет особую и очень важную роль в стратегическом управлении. Оно направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке, — субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации заметное влияние оказывают ее покупатели и поставщики, которые могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Конкуренция среди соперничающих фирм может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли.

Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

При этом выделяют четыре типа конкурентов (табл. 4.7).

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят

эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Таблица 4.7

Классификация конкурентов

Потребители	Схожие товары	Различные товары
Схожие потребители	<i>Прямые конкуренты</i> Предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям потребителей	<i>Косвенные конкуренты</i> Предлагают различные товары и услуги предприятий одной и той же отрасли
Различные потребители	<i>Товарные конкуренты</i> Продают одну и ту же продукцию потребителям разных типов	<i>Неявные конкуренты</i> Фирмы одной и той же отрасли

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить с ними такие отношения, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и (или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико, когда:

- доминируют несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

Большой конкурентной силой обладают *производители замещающей продукции*. Особенность трансформации рынка в слу-

чае появления замещающего продукта состоит в том, что, если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа. Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить: какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями; на какой объем продаж может рассчитывать организация; в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое. Экономические возможности покупателей определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки.

Влияние покупателей велико в ситуациях, когда:

- отрасль, поставляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. *Барьеры входа в отрасль* — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над клиентами сбыта;

- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

Таковыми барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т. п. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для пришельца. Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

Пример получения взвешенных оценок конкурентных сил для компании, работающей в области розничной торговли (ритейла). Методика определения взвешенных оценок аналогична рассмотренной в SWOT-анализе. Ниже в таблицах приводятся результаты анализа: уровня внутриотраслевой конкуренции (табл. 4.8), угрозы появления новых конкурентов (табл. 4.9), угрозы появления товаров-заменителей (табл. 4.10) и уровня влияния поставщиков (табл. 4.11) и покупателей (табл. 4.12).

Таблица 4.8

Результаты анализа уровня внутриотраслевой конкуренции

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Привлекательность рынка для работающих на нем компании-конкурентов	0,25	2
Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная: доля крупных компаний, конкурирующих на рынке)	0.2	1
Разнообразие форматов магазинов и степень стандартизации форматов у присутствующих	0,15	1,5

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	0,1	1
Барьеры ухода с рынка (ликвидность основных фондов и стоимость затрат на ликвида-	0,05	1
Разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний	0,15	2
Ситуация на смежных товарных рынках	0.1	2
Суммарная оценка уровня внутриотраслевой	1	0,27

Таблица 4.9

Результаты анализа угрозы появления новых конкурентов в отрасли

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Барьеры входа на рынок (потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний технологий ретейла, наличие репутации на этом рынке)	0,5	2,2
Сила сопротивления работающих на рынке операторов (с учетом важности рынка для уже работающих на нем компаний)	0.3	1,3
Легкость доступа к поставщикам розничного рынка (включая производителей, крупных дистрибьюторов и оптовиков)	0,2	1.6
Суммарная оценка угрозы появления новых конкурентов в отрасли	I	0,62

Таблица 4.10

Результаты анализа угрозы появления товаров-заменителей

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Возможность (физическая) «переключения» потребителей на альтернативные формы торговли — оптовые и мелкооптовые рынки	0,4	1,9

Окончание табл. 4.10

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Стоимость «переключения» для потребителей	0,4	1,8
Предрасположенность потребителей к «переключению»	0,2	1,5
Суммарная оценка угрозы появления товаров-заменителей	1	0,6

Таблица 4.11

Результаты анализа уровня влияния поставщиков

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Концентрация и организованность поставщиков	0,25	2,2
Возможности поставщиков (производственные и экономические) диктовать рынку свои цены, качество, сроки и условия поставок	0,3	2
Значимость (весомость) для поставщиков объемов закупок со стороны компаний розничной торговли	0,3	2,5
Возможность и издержки «переключения» поставщиков на другие рынки	0,15	1,8
Суммарная оценка уровня влияния поставщиков	1	0,54

Таблица 4.12

Результаты анализа уровня влияния покупателей

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора
Уровень покупательского спроса	0,25	1,4
Чувствительность покупателей к уровню розничных цен	1,4	2
Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания	0,15	1,2
Степень информированности потребителей о рынке и отдельных компаниях, ценах на товары, скидках и пр.	0,2	1,2
Суммарная оценка уровня влияния покупателей	1	0,4

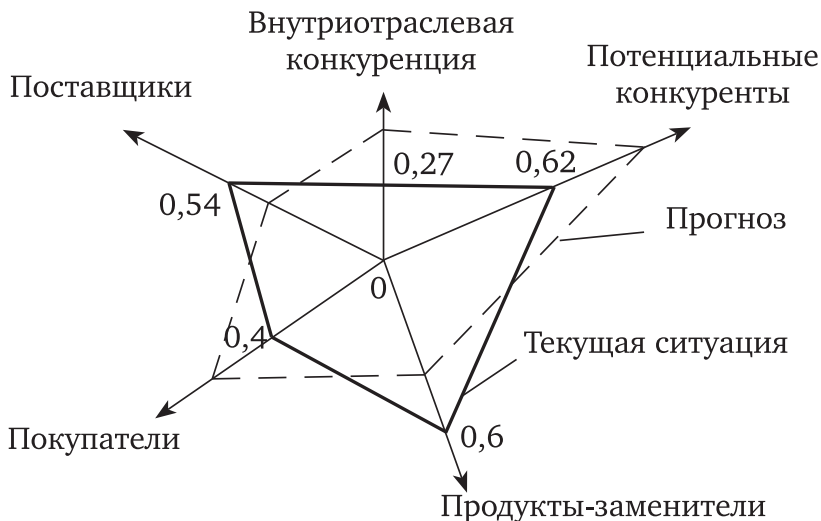


Рис. 4.1. Пентаграмма конкурентных сил

Полученные оценки позволяют построить пентаграмму, сравнивая которую с аналогичной областью, построенной для поставщиков или для прогнозируемого будущего своей фирмы, можно правильно расставить акценты на этапе выбора стратегии.

Приведем характеристику основных возможных типов конкурентной ситуации в отрасли (табл. 4.13).

Таблица 4.13

Характеристика основных типов конкурентных ситуаций в отрасли

Конкурентная ситуация	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Контроль над ценами	Цены определяются рынком	Влияние ограничено возможностью замены	Существует. Влияние «ценового лидера»	Практически полный контроль
Товарная дифференциация	Продукты, неразличимы по свойствам и качеству	Товары и услуги дифференцированы для сегментов рынка	Существенна для отдельных продуктов (например, автомобиль). Мала для стандартизированных (например, бензин)	Нет

Проблемы входа в отрасли	Относительно легкий вход и выход	Относительно легкий вход и выход	Трудный вход Часто требует больших инвестиций	Очень трудный вход
Типичная эластичность спроса	Высокоэластичен	Зависит от товара	Зависит от товара	Неэластичен

Пример оценки факторов внешней микросреды показан в табл. 4.14.

Таблица 4.14

Результаты анализа факторов внешней микросреды

Факторы внешней микросреды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Поставщики			
Отсутствие сбоев в работе поставщиков	0,2	+5	+1
Готовность поставщиков к предоставлению товарного кредита	0,15	+4	+0,6
Конкуренты			
Активность конкурентов в разработке новых товаров	0,15	-1	-0,15
Готовность конкурентов к заключению соглашений по исключению ценовых войн	0,1	+4	+0,4
Посредники			
Готовность кредитно-финансовых учреждений к предоставлению фирме крупных кредитов	0,05	+4	+0,2
Клиентура			
Требовательность покупателей товаров фирмы	0,15	-2	-0,3

Окончание табл. 4.14

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Переключение предпочтений покупателей на товары конкурентов	0,1	-2	-0,2
Контактные аудитории			
Хорошие деловые контакты с представителями средств массовой информации	0,1	+2	+0,2
Суммарная оценка	1		+1,75

Полученные оценки используют для получения сводного перечня оценок возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Пример оценки возможностей и угроз со стороны макросреды показан ниже (табл. 4.15).

Таблица 4.15

Оценка возможностей и угроз со стороны внешней макросреды

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Возможности			
Отсутствие сбоев в работе поставщиков	0,2	+5	+1
Готовность поставщиков к предоставлению товарного кредита	0,15	+4	+0,6
Готовность конкурентов к заключению соглашений по исключению ценовых войн	0,1	+4	+0,4
Готовность кредитно-финансовых учреждений к предоставлению фирме крупных кредитов	0,05	+4	+0,2
Хорошие деловые контакты с представителями средств массовой информации	0,1	+2	+0,2

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Угрозы			
Активность конкурентов в разработке новых товаров	0,15	-1	-0,15
Требовательность покупателей товаров фирмы	0,15	-2	-0,3
Переключение предпочтений покупателей на товары конкурентов	0,1	-2	-0,2
Суммарная оценка	1		+1,75

Пример обобщенной оценки возможностей и угроз со стороны внешней среды приведен ниже (табл. 4.16).

Таблица 4.16

Обобщенные результаты анализа факторов внешней среды

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Возможности фирмы			
Государственная поддержка малого бизнеса	0,1	+5	0,5
Экономическая стабилизация	0,1	+1	0,1
Благоприятная демографическая ситуация	0,1	+4	0,4
Появление новых технологий	0,1	+2	0,2
Изменение государственной технической политики	0,1	+2	0,2
Отсутствие сбоев в работе поставщиков	0,025	+5	0,125
Готовность поставщиков к предоставлению товарного кредита	0,025	+4	0,1
Готовность конкурентов к заключению соглашений по исключению ценовых войн	0,025	+4	0,1

Окончание табл. 4.16

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Готовность кредитно-финансовых учреждений к предоставлению фирме крупных кредитов	0,025	+4	0,1
Хорошие деловые контакты с представителями средств массовой информации	0,025	+2	0,05
Суммарная оценка возможностей фирмы			+ 1,875
Угрозы фирме			
Усиление государственного регулирования	0,1	-4	-0,4
Повышение цен на энергоресурсы	0,1	-4	-0,4
Снижение активности потребителей	0,1	-2	-0,2
Активность конкурентов в разработке новых товаров	0,025	-1	-0,025
Требовательность покупателей товаров фирмы	0,025	-2	-0,05
Переключение предпочтений покупателей на товары конкурентов	0,025	-2	-0,05
Суммарная оценка угроз фирмы			-1,125

Глава 5

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

5.1. Базовые (эталонные) стратегии

Все многообразие стратегий, которые используют компании, — это различные модификации нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях. Выделяют четыре базовые стратегии.

1. Стратегия ограниченного роста (рост объема реализации товаров и услуг составляет несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в традиционных отраслях со стабильной технологией. Она характерна для компаний, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

2. Стратегия быстрого роста (рост составляет десятки процентов в год) — стратегия, характерная для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые, независимо от сферы деятельности, стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение.

Эта наиболее рискованная стратегия требует инвестиций, квалифицированного персонала, доступа на рынок. В результате ее реализации можно иметь крупные потери, но предполагаемые результаты могут оказаться выше, чем при стратегии ограниченного роста.

3. Стратегия сокращения. Предполагает производство и реализацию товаров и услуг в объеме меньшем, чем в прошлом периоде. Эта стратегия реализуется в периоды кризисов, а также после периода длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности и обеспечения выживаемости. Она решает задачи:

— избавления от неконкурентоспособных бизнес-процессов;

— экономии издержек и получения средств для структурных изменений;

— сосредоточения на основных видах деятельности;

В рамках этой стратегии происходит «санация» компании путем избавления от всего лишнего и обеспечения за счет этого временных конкурентных преимуществ, чтобы впоследствии увеличивать свое присутствие на рынке.

Возможными формами сокращения являются:

— временное сокращение расходов путем снижения непроизводительных затрат, увольнения части персонала, ограничения неприбыльных видов производства;

— сокращение бизнеса, что предполагает закрытие или продажу одного из предприятий, чтобы осуществить долгосрочные изменения в структуре фирмы. Вопрос о продаже возникает, если продукция предприятия утратила свою привлекательность, а также тогда, когда нужно получить дополнительные средства для развития новых направлений бизнеса. Причем чем больше предприятий у крупной диверсифицированной компании, тем больше вероятность их продажи.

4. Сбор последнего урожая — предполагает ориентацию на максимальную прибыль в краткосрочном периоде. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который, до того как продается, может принести определенный доход. Предполагает распродажу продукции, основных средств, помещений.

5. Ликвидация бизнеса — применяется в тех случаях, когда:

- сокращение не принесло эффекта;
- требуется значительно больше ресурсов для оплаты долгов, чем фирма имеет;
- этого требует закон, (ликвидация игорного бизнеса в крупных городах, новые стандарты).

6. Комбинированная стратегия включает элементы стратегий роста и сокращения. Такая стратегия нацелена на консолидацию деятельности фирмы, увеличение ее жизнеспособности.

Она характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях. Постоянно отслеживаются перспективные виды бизнеса, новые рынки, куда направляются ресурсы. Стараются избавиться от тех видов деятельности, которые теряют перспективу развития.

При реализации комбинированной стратегии одни бизнес-единицы компании развиваются быстро, другие умеренно, третьи сохраняют позиции неизменными, четвертые сокращают

масштабы своей деятельности, реструктурируются либо ликвидируются.

В итоге в зависимости от умения управлять и прогнозировать фирма придет либо к росту, либо к стабилизации, либо к сокращению своего потенциала объемов реализации товаров и услуг, а также конкурентных преимуществ. Комбинированная стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию современной экономики.

Базовые стратегии потому и называются базовыми, поскольку являются основой для реализации частных стратегий, которые ориентируются на создание конкурентных преимуществ и подразделяются:

- на стратегии лидерства;
- стратегии дифференциации;
- стратегии фокусирования;
- стратегии обновления.

Частные стратегии — это конкретизация целей, которые определяются базовыми стратегиями в отношении роста компании.

5.2. Конкурентные стратегии

Если базовые стратегии определяют, в каком направлении действует фирма на рынке, то конкурентные — какими способами она обеспечивает себе прочные преимущества, привлекает покупателей, борется с «соперниками».

При разработке стратегии достижения или сохранения конкурентных преимуществ компания ставит цель успешно и долговременно удерживать и усиливать позиции в своей отрасли.

Конкурентная стратегия должна учитывать целый ряд факторов:

- экономическую ситуацию в целом и остроту соперничества на конкретных рынках (доли крупных, средних и малых компаний);
- сильные и слабые стороны своей компании;
- имеющиеся ресурсы и способы привлечения дополнительных ресурсов;
- появление новых фирм и товаров-заменителей;
- уровень монополизации среди поставщиков, потребителей и заказчиков;
- развитие новых технологий.

Важнейшая задача конкурентной стратегии — это не максимизация прибыли в краткосрочном периоде, а обеспечение долговременной жизнеспособности компании, которая и дает хорошие финансовые результаты.

5.3. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках

Эта стратегия стала применяться на практике первой и применяется до сих пор. Она наиболее проста, понятна и имеет самое широкое распространение. Низкие издержки позволяют расширять продажи на всем рынке или сегменте по более низким ценам.

Стратегия базируется на использовании эффекта масштаба производства, продвижения и сбыта товаров и услуг.

Эффект масштаба заключается в том, что расширение производства и вовлечение дополнительных ресурсов приводит к снижению общих издержек. Это обусловлено следующими причинами.

1. Специализацией управленческих функций. Современный квалифицированный менеджер в состоянии эффективно руководить довольно крупными подразделениями. Крупные предприятия позволяют максимально раскрыть управленческие способности менеджеров, руководителей высшего, среднего и низшего звена. Здесь явная мотивация карьерного роста.

2. Ростом эффективности капитала. Крупные фирмы могут применить в производстве высокопроизводительные и очень дорогие станки, автоматические линии, роботы, приборы. Они способны своевременно заменить устаревшее оборудование, вкладывать средства в развитие науки, создание новых технологий.

3. Повышением качества, улучшением дизайна за счет применения более дорогих и качественных материалов, комплектующих изделий.

Активное управление этими факторами позволяет снизить издержки на единицу продукции и расширять продажи. Но следует помнить, что эффект масштаба имеет свои ограничения. Стремление к гигантомании в конечном итоге может привести к тому, что дальнейшее увеличение масштабов производства приведет к потере гибкости и росту средних издержек фирмы.

Увеличиваются издержки на управленческий аппарат, возникают многочисленные согласования между подразделениями компании, возрастают периоды времени от принятия решений до их исполнения. Обновить оборудование в масштабах всей крупной компании становится все дороже, легко нарастить долги за счет кредитов.

Способность устанавливать низкие цены, завоевывать с помощью этого большую долю рынка и увеличивать доходы является основным конкурентным преимуществом фирмы. Эта стратегия опирается на рост производительности труда, инвестиции в производство, тщательную проработку новых товаров, невысокие сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — более низкие по сравнению с конкурентами издержки. Главная роль отводится производству. Это характерно для большинства машиностроительных отраслей (автомобильной, авиастроения, производства тракторов, комбайнов, бытовой техники).

Снижение издержек при соблюдении обоснованного соотношения «качество — цена» позволяет:

- 1) осуществлять наступательную стратегию и вытеснять конкурентов с более высокой ценой;
- 2) препятствовать появлению новых конкурентов за счет создания ценового барьера;
- 3) формировать положительный имидж фирмы, которая заботится о кошельке клиентов, защищает их от диктата монополий.

Но следует учитывать и недостатки стратегии лидерства за счет экономии на издержках, а именно то, что:

— технологические изменения могут обесценить предыдущий опыт и накопленный капитал; чем крупнее компания, тем выше инерционность ее развития, тем труднее ей перестраиваться;

— преувеличенное внимание к издержкам уменьшает способность компании вносить изменения в методы сбыта продукции, рекламы, изучения спроса.

— инфляция издержек (рост цен на потребляемые ресурсы) снижает способность компании поддерживать разницу в ценах с конкурентами, т. е. рост цен на ресурсы опережает возможности снижения издержек;

Фирмы, вновь пришедшие на рынок, могут обладать более совершенными, а значит, и более эффективными технологиями. К тому же потребители всегда хотят новизны.

Пример. Стратегия сети магазинов «Пятерочка» — стратегия лидерства по издержкам

Ориентация на небогатую часть населения диктует следующее условие: цены должны быть низкими.

Если в супермаркетах торговая наценка составляет около 40 %, то в «Пятерочке» всего лишь 10—12 %. В результате продукты стоят на 10—15 % дешевле, чем на розничном рынке, и на 20—30 % дешевле, чем в супермаркетах и гипермаркетах.

Основными элементами этой стратегии являются:

- эффективное использование имеющейся торговой площади;
- ассортимент, включающий только наиболее «ходовые» товары и меняющийся вместе с потребительским спросом;
- свободные торговые площади, сдаваемые в аренду;
- экономия на оформлении и оборудовании торговых залов, на количестве услуг для потребителей;
- регулярные распродажи товаров по более низким ценам;
- снижение издержек на обслуживание продукта: логистику, доставку, предпродажную подготовку и т. д. В «Пятерочке» они гораздо ниже, чем у среднего регионального универсама. Сеть пользуется собственным автотранспортом;
- наличие собственного строительного подразделения, что позволило сократить сроки постройки магазинов до четырех месяцев.

Пример. Стратегия лидерства по издержкам в автомобильной промышленности

Значительные возможности снижения издержек производства заложены в унификации производства разных марок автомобилей. Цель — обеспечить широкий выбор продукции для покупателей при меньшем объеме затрат на опытно-конструкторские и прочие работы. В настоящее время выпуск 2 млн. автомобилей на одной платформе является оптимальным для производителей с точки зрения минимизации издержек производства. Немецкая компания Volkswagen, основными марками которой в результате покупки одноименных компаний стали Audi, Seat и Skoda, устанавливает на них одинаковые платформы.

Эта стратегия позволила Volkswagen сократить издержки на сотни миллионов долларов. Сейчас Volkswagen использует 4 платформы, в то время как в середине 1990-х гг. их было 16. На одной платформе выпускаются восемь моделей четырех марок: VW Golf (родоначальник платформы), Bora, Audi A3, Seat Toledo и Leon, Skoda Octavia.

В связи с тем что объем сокращения издержек при использовании единой платформы является значительным, авиакомпании стремятся делать одинаковыми детали, которые не видны покупателям, и привносить максимум различий во внешний облик.

5.4. Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации основана на производстве широкой номенклатуры товаров и услуг. Она позволяет обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.

Компании, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать изменения отраслевых технологий, вкусов потребителей, быстро корректировать товарную номенклатуру.

Все это дает возможность вести более эффективную конкуренцию, чем просто путем снижения цен. Ее эффект тем значительнее, чем шире линейка товаров и услуг, направленных на удовлетворение разнообразных потребностей. Можно выделить такие направления дифференциации.

1. Придание товару новых свойств, подчеркивающих его имидж и имидж фирмы-изготовителя за счет:

- лучшего дизайна;
- разнообразия моделей;
- более высоких надежности и долговечности, чем у конкурентов.

2. Создание товара с такими характеристиками, которые обеспечивают экономию затрат у потребителя за счет:

- использования более качественного сырья и материалов;
- снижения расходов на эксплуатацию (ремонт, оплату труда, утилизацию);
- сокращения времени доставки, установки, сервиса;
- обучения пользованию и упрощения последнего.

Недостатки стратегии дифференциации следующие:

— необходимость высоких затрат на постоянные модификации товаров, на применение новых технологий, на создание собственного опытного производства;

— возможность потери конкурентного преимущества в результате имитации со стороны конкурентов, создания ими более дешевых аналогичных товаров;

— снижение спроса по мере того, как товар становится все более привычным.

Применение этой стратегии приводит к увеличению себестоимости модифицированной продукции, поэтому она наиболее эффективна в том случае, когда спрос неэластичен по цене, т. е. потребители готовы приобретать имиджевые товары по высоким ценам.

Пример

Фармацевтический рынок является наиболее дифференцированным. Разнообразные болезни требуют все более эффективных лекарств с минимумом побочных явлений. В России принята стратегия развития фармацевтики, направленная на разработку и производство высокотехнологичной фармацевтической продукции, повышение уровня отечественной фармацевтики до мирового, а также достижения конкурентоспособности российских производителей как на внутреннем, так и на мировом рынке.

В результате реализации стратегии доля продукции отечественного производства в общем объеме потребления лекарств на российском рынке в стоимостном выражении к 2020 г. должна составить не менее 50 %, а доля инновационных препаратов в портфелях отечественных производителей — 60 %. Экспорт фармацевтической продукции российского производства должен вырасти в восемь раз. Внутреннее производство фармацевтических субстанций должно обеспечивать не менее 50 % потребностей российского производства готовых лекарственных средств и не менее 85 % по номенклатуре из списка стратегических лекарств.

Утвержден перечень оборудования для фармацевтической промышленности, импорт которого не облагается НДС и ввозными пошлинами. Отечественные компании получают компенсацию процентов по экспортным кредитам.

Введена практика 15 %-ной преференции для отечественных производителей при государственных закупках.

Создан реестр перспективных проектов в области медицинской и фармацевтической промышленности. В этот реестр отобраны проекты, соответствующие целям государственной политики в области лекарственного обеспечения и имеющие предпосылки для успешной реализации. Они могут быть поддержаны в том числе в рамках Федеральной целевой программы «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности РФ до 2020 г. и на дальнейшую перспективу».

Таким образом, стратегия развития фармацевтических предприятий направлена на расширение номенклатуры выпуска качественных и эффективных лекарств.

5.5. Стратегия фокусирования

Стратегия предполагает сосредоточение усилий компании на ограниченной номенклатуре товаров и услуг. Цель состоит в том, чтобы удовлетворить потребности определенного сегмента рынка лучше, чем конкуренты. Стратегия эффективна в первую очередь для новых компаний и для тех, чьи ресурсы относительно невелики.

Для реализации стратегии фокусирования необходимо производство продукции с лучшими, чем у других производителей, потребительскими характеристиками и умеренными издержками.

За счет сужения сферы деятельности и комплексного обслуживания клиентов компания может достичь безусловных конкурентных преимуществ и получать прибыль выше среднеотраслевой.

Недостатки этой стратегии связаны с утратой конкурентных преимуществ из-за снижения спроса на свою продукцию. Размеры прибыли и жизнеспособность компании весьма зависят от реализации ограниченного набора товаров и услуг.

Пример

Стратегия развития авиационной промышленности страны предполагает сосредоточение усилий на выпуске ограниченной номенклатуры конкурентоспособных самолетов, вертолетов, авиадвигателей. Необходимость изменений обусловлена тем, что глобальная конкуренция на мировом авиарынке, где сложилась олигополия ограниченного числа авиапроизводителей, настоятельно требует ликвидации разобщенности российских авиастроительных комплексов и объединения их программ, компетенций и ресурсов. Необходимо отказаться от сложившейся практики внутренней конкуренции за рынки сбыта и государственные ресурсы, направляемые на НИОКР, закупки и техническое перевооружение предприятий, между несколькими авиастроительными комплексами, имеющими собственные программы развития и экономические мотивы. Это достигается за счет объединения авиастроительных активов и бизнесов в ограниченное число достаточно крупных финальных компаний (самолетостроительной, вертолетостроительной, моторостроительной, оружейной), включающих в себя исследовательские, разрабатывающие, производящие, сбытовые и обслуживающие эксплуатацию подразделения.

Развитие таких интегрированных структур позволяет делегировать им функции хозяйственного управления и рационализировать

функции государственных органов, усилив их нормативное и регулирующее влияние на отрасль.

Одновременно с интеграцией «финалистов» развивается сеть средних и малых предприятий, разрабатывающих и производящих агрегаты, оборудование, приводы и прочие комплектующие элементы для авиационных комплексов. Каждое такое предприятие свободно в выборе рынков сбыта в рамках соблюдения интересов национальной безопасности. Наиболее предпочтительной является ситуация, при которой устойчивость существования таких предприятий обеспечивается преимущественно экспортной ориентацией, что позволяет им рентабельно функционировать при колебаниях спроса на продукцию отечественных предприятий-«финалистов».

Структурные преобразования авиационной промышленности в рамках этой стратегии предполагают:

1. В научно-технической сфере — государственный сектор авиационной науки. Полная передача прикладной фазы инновационного процесса в коммерческую сферу невозможна и нецелесообразна. Основу этого сектора будут составлять государственные научные центры — ЦАГИ им. Н. Е. Жуковского, ВИАМ, ЦИАМ им. П. И. Баранова, ГосНИИАС, ЛИИ им. М. М. Громова. При сохранении полноценного состава государственных научных центров предполагается организация научно-инженерных подразделений в корпоративных интегрированных структурах, обеспечивающих внедрение прикладных разработок и ведение узкоспециализированных исследований.

2. В области производства финальной авиастроительной продукции:

— объединенную авиастроительную компанию, интегрирующую производственные мощности самолетостроительной подотрасли авиационной промышленности;

— интегрированную структуру в области вертолетостроения, консолидирующую конструкторские и производственные ресурсы вертолетостроительных компаний.

3. В двигателестроительной подотрасли — одну-две крупные интегрированные двигателестроительные компании, специализирующиеся по типу мощности выпускаемых авиационных двигателей.

4. В приборо-агрегатостроительной подотрасли:

— две-три интегрированные корпоративные структуры, объединяющие организации и предприятия, решающие задачи комплексирования всей бортовой аппаратуры соответствующего назначения;

— сеть специализированных предприятий по выпуску отдельных приборов, агрегатов, их подсистем и элементов, ориентированных на потребности как внутреннего, так и международного рынка.

5. В подотрасли авиационного вооружения — корпорацию «Тактическое ракетное вооружение», объединяющую производственные мощности по разработке и производству систем авиационного вооружения.

5.6. Стратегия обновления продукции

Эта стратегия предполагает создание новых видов продукции и услуг, полученных в результате научных и конструкторских разработок. Обновление повышает престиж компании и создает ей конкурентные преимущества.

Обновление продукции является необходимым по следующим причинам:

- получение новых научных результатов, имеющих прикладное значение;
- изменение структуры потребностей;
- рост культурного уровня, стремление к «рационализации» потребностей;
- новые государственные стандарты;
- ужесточение конкуренции;
- усталость потребителя от «старых» товаров;
- рост ограничений по природным ресурсам.

Используются такие стратегии обновления, как:

- создание абсолютно нового товара. Из всей номенклатуры товаров, ежегодно выводимых на рынок, только около 10 % являются абсолютно новыми;
- модификация существующих товаров (рестайлинг), причем устаревшая версия товара изымается из товарооборота;
- модификация уже существующего товара при условии сохранения ранее выпускавшихся товаров на рынке.

Доход инновационных предприятий складывается от реализации:

- хорошо освоенной продукции (50 %);
- экспериментальных, проверяемых на рынке новинок (15 %);
- новой продукции, внедренной на рынок после первых успешных продаж (15 %);
- товаров, находящихся на стадии спада или приближающихся к ней (20 %).

Если придерживаться такой структуры производства и продаж, то долговременная устойчивость компании резко воз-

растает. Следует, однако, учитывать, что до 40 % выводимых на рынок товаров не получают коммерческого успеха.

Причинами неудач с новыми товарами являются:

- переоценка спроса;
- скрытые дефекты новых товаров, приводящие к их возврату;
- недостаточные усилия по продвижению («слабая» реклама и др.);
- завышенные цены;
- неправильно выбранный период времени вывода товара на рынок (например, когда большинство потребителей в отпуске);
- ограниченные производственные мощности, не позволяющие быстро наращивать выпуск с увеличением спроса.

Стратегия обновления — это дорогостоящая стратегия, связанная с высокими затратами на научные, конструкторские разработки, замену оборудования, обучение персонала, наем высококвалифицированных специалистов.

Следует подчеркнуть преимущества стратегии обновления:

- улучшение конкурентного положения компании за счет расширения круга покупателей и заказчиков;
- продление жизненного цикла товаров за счет их модификации;
- нацеленность на долгосрочное развитие компании на базе перспективных научных исследований и применения новых технологий.

Пример

Стратегия обновления жизненно необходима для предприятий, продукция которых имеет короткий жизненный цикл. К их числу относятся предприятия легкой промышленности.

Стратегия развития легкой промышленности исходит из того, что:

- налицо технологическая отсталость легкой промышленности от зарубежных стран, выражаемая в высокой энергоемкости, сырьеемкости и трудоемкости производства;
- низок уровень инновационной и инвестиционной деятельности отрасли, что выражается в слабой конкурентоспособности отечественных товаров, в низкой доле инновационной продукции;
- высок удельный вес теневой экономики, ставший причиной усиления стратегической и товарной зависимости государства от зарубежных стран.

Социальная и кадровая проблема, проявляющаяся в ежегодном (примерно на 10 %) оттоке рабочих кадров.

Основные задачи стратегии развития легкой промышленности следующие:

— повышение конкурентного уровня материально-технической базы на основе технического перевооружения и модернизации производства, внедрения прорывных технологий и создания новых высокопроизводительных производств;

— повышение конкурентоспособности и увеличение объемов выпуска наукоемкой продукции;

— усиление борьбы с теневым производством и с несанкционированным импортом с целью увеличения доли российских товаров на внутреннем рынке к 2020 г. минимум до 50 %;

— обеспечение к 2020 г. роста экспорта продукции в 4 раза, объем которого может составить более 3,5 млрд долларов, вовлечение организаций легкой промышленности в международное разделение труда;

— формирование цивилизованного потребительского рынка и рыночной инфраструктуры, развитие межрегиональной и межотраслевой товаропроводящей сети, коммерческих связей со странами ближнего и дальнего зарубежья;

— развитие системы воспроизводства трудовых ресурсов, подготовки и переподготовки рабочих, менеджеров и управленческих кадров, способных умело вести производство и бизнес в условиях открытого рынка.

Глава 6

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

6.1. Правила и способы планирования

Планирование — это процесс формирования будущего исходя из миссии и целей для успешного функционирования и развития организации.

План — это система взаимосвязанных, объединенных общей целью и увязанных по срокам и ресурсам показателей, обеспечивающих реализацию миссии организации с распределением ответственности менеджеров.

Впервые в мире методология, теория и практика социально-экономического планирования были реализованы в СССР в 20-е гг. XX в. Серьезные результаты первых довоенных и послевоенных пятилетних планов социального и экономического развития в СССР побудили западные корпорации и правительства использовать принципы, методы и опыт советского прогнозирования и планирования, разработки общенациональных государственных целевых программ.

Система планирования и концентрации ресурсов в определенных отраслях и регионах, построенная на развитии фундаментальной и прикладной науки, позволила создать мощный военно-промышленный комплекс, развитое и многообразное машиностроение, единую энергетическую систему страны, социальные гарантии для большинства населения (бесплатное образование, здравоохранение, пенсионное обеспечение).

Пятилетние и годовые планы формировались на каждом предприятии, во всех отраслях экономики (промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, сфера услуг) и объединялись государственным плановым комитетом в единую систему для всей экономики страны. Руководители предприятий несли персональную ответственность за выполнение плановых показателей.

К 1980-м гг. система всеохватывающего планирования стала сковывать развитие экономики, обновление производства с учетом достижений науки и изменения спроса. Коммунистическая идеология (миссия страны) исчерпала себя, люди от нее устали. В 1992 г. в стране фактически произошла очередная революция, но уже не под лозунгом коммунизма, а под девизом демократии и прав человека. Планирование было предано забвению. Воцарился хаос.

Но постепенно стали возвращаться к азбуке планирования и управления, поскольку, если у страны, как и у любой организации, нет миссии, целей, планов, то эта страна и эта организация обречены, так как другие страны, другие организации четко следуют стратегии своего развития, одна из которых — подчинение слабых сильным. Сегодня сила — это прежде всего развитый интеллект.

Для того чтобы планирование реализовывалось, оно должно следовать определенным принципам. Это:

- системность;
- сопричастность;
- своевременность корректировки;
- мотивация и ответственность;
- точность.

Системность предполагает, что планирование в организации имеет комплексный характер, охватывающий все основные структурные элементы.

Это означает единство целей, как для вертикальной управленческой иерархии, так и для горизонтальных связей между отделами производства, реализации, финансов и др.

Сопричастность рассматривается в тесной связи с системностью. Сотрудники компании, независимо от выполняемых ими функций, должны быть участниками разработки и реализации планов. Иначе — безынициативность, пассивность.

Своевременная корректировка означает, что планирование не должно быть догматичным, а планы надо корректировать при изменении внешней среды (законов, налогов, тарифов, действий конкурентов).

Мотивация и ответственность менеджеров, всех сотрудников компании характеризуется гибкой системой оплаты труда в зависимости от результатов и строго определенной ответственностью за невыполнение планов, провалы в работе, нарушение дисциплины, трудовой этики.

Точность определяется отклонением фактических показателей от запланированных. Расхождения неизбежны, но в пределах до 5—7 %. Если факт отклоняется от плана в 2 раза, то, следовательно, компания просто не умеет планировать, не реализует свои возможности, полностью зависит от внешней среды.

Эти правила полезно соблюдать при разработке и реализации любой компании — крупной, средней или малой. Для последних это даже важнее. Чтобы выжить и развиваться, надо следовать правилам, а не подчиняться стихии.

Следует различать определенные способы (методы) планирования.

Традиционное (трендовое) планирование основано на использовании прошлого опыта. Такой способ исключает возможность точного предвидения будущего. Сложившиеся тренды, прежние изменения показателей переносятся на перспективу. Этот подход оправдан при неизменной внешней и внутренней среде («прошлое повторяется»).

Упреждающее тонирование направлено на выбор лучшей альтернативы развития. Разрабатываются разные варианты развития событий. Компания готова к будущим изменениям — знает, как на них реагировать, создает резервы, диверсифицирует деятельность, повышает квалификацию персонала.

Интерактивное планирование предполагает своевременную корректировку планов с одновременной реализацией стратегических целей. Это и есть стратегическое планирование, когда цели непрерывно не меняются под влиянием конъюнктуры. У человека и у компании нет стержня, нет устойчивости в развитии, если нет целей. Это фактически «пластилин», каждый раз меняющий свою конфигурацию под воздействием внешних обстоятельств.

Период планирования определяет временную продолжительность реализации планов. Это долго-, средне-, краткосрочное и оперативно-календарное планирование. Долгосрочное планирование охватывает длительные периоды времени (до 10 лет); среднесрочное планирование — период от 3 до 5 лет; краткосрочный план — до 1 года, оперативно-календарное — в пределах квартана, месяца. Это конкретные плановые показатели, которые должны выполнять управленцы и все сотрудники компании. Заметим, что жесткое планирование по большому числу показателей сковывает инициа-

тиву, снижает эффективность компании. Но отсутствие планов и целей свидетельствует о том, что организации компании как таковой не существует.

Везде действуют определенные плановые показатели, нормативы — в банковской, финансовой сфере, на предприятиях. Есть технологическая дисциплина при производстве любого товара, есть должностные инструкции у любого работника, есть правила поведения, например, автовладельцев на дорогах, есть законы, в соответствии с которыми компании оформляют свой правовой статус, выплачивают налоги, заработную плату, есть трудовой кодекс и другие нормативы, которые регулируют и регламентируют деятельность отдельных компаний, их сотрудников.

Поэтому свобода есть осознанная необходимость, а планирование — это реализация свободы для гармоничного и эффективного развития компаний, людей, общества в целом. При этом планирование должно сочетаться с эффективной самореализацией всех сотрудников.

6.2. Стратегическое и тактическое планирование

Стратегическое планирование — это разработка системы сбалансированных показателей, охватывающих все основные стороны деятельности компании (персонал, производство, реализация, финансы, клиенты-заказчики) с целью ее эффективного развития в обозримой перспективе.

Этапы стратегического планирования:

— разработка различных вариантов прогноза развития компании и предполагаемых изменений внутренней и внешней среды;

— формирование системы целей организации (рост капитализации, увеличение доли рынка и др.);

— выбор стратегии развития исходя из имеющихся и привлекаемых ресурсов;

— разработка стратегического плана в документальной форме;

— определение механизма контроля за реализацией плановых заданий;

— своевременная, периодически повторяющаяся корректировка планов (например, ежегодная — в декабре) в связи

с изменениями внешних и внутренних условий, которые не были заранее предусмотрены.

Тактика (так же, как и стратегия) — первоначально военный термин, означающий подготовку и ведение боя. Тактика в менеджменте — решение о том, как должны быть распределены ресурсы для достижения стратегических целей. Иначе говоря, тактика — это способ достижения конкурентных преимуществ. Основное различие между стратегией и тактикой — это разница между целями и средствами. Например, увеличение доли рынка — это стратегия, а реклама, направленная на расширение продаж, — тактика.

Тактика вырабатывается в основном руководителями среднего уровня и рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.

Тактические результаты, в отличие от стратегии, проявляются, как правило, очень быстро и позволяют корректировать способы достижения стратегических целей. Поэтому *тактическое планирование* является средством реализации стратегического плана (оно основано на более полной и подробной информации). При этом осуществляется разработка ежеквартальных и годовых плановых заданий для всех структурных подразделений компании.

Стратегический план сопровождается разработкой бюджета, где сопоставляются доходы и расходы. Составление бюджета — это также и оценка возможности осуществления стратегии. Идеальная, казалось бы, вначале, стратегия может принести убытки после того, как будут учтены все затраты на ее реализацию.

6.3. Реализация стратегии и сводные планы

Реализация стратегии подразумевает преобразование стратегического плана компании в конкретные действия путем принятия управленческих решений.

Управление реализацией стратегии — это в большей степени творчество, основанное на опыте. Такое управление является наименее формализованным и требует использования ситуационного подхода.

Но вне зависимости от особенностей компании можно выделить *основные типовые правила реализации*:

— создание организационной структуры управления, где распределены обязанности руководителей всех подразделений компании;

— четкое определение полномочий, ответственности, координации, соответствующих стратегическим целям;

— распределение ресурсов по подразделениям с учетом приоритетности тех видов деятельности, которые определяют реализацию стратегических целей;

— использование современных информационных технологий для анализа внешней и внутренней среды;

— разработка системы мотивации, направленной на выполнение стратегии;

— формирование организационной культуры, правил поведения, поддерживающих стратегию.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Основная роль принадлежит руководителям высшего звена, деятельность которых направлена на выполнение следующих задач:

1) определение возможностей реализации выработанной стратегии, ее соответствия состоянию и развитию внешней среды;

2) доведение основных идей стратегического плана и целей до сотрудников компании для их вовлечения в процесс реализации стратегии;

3) эффективное использование имеющихся ресурсов. Определяется соответствием между запланированными показателями производительности труда, рентабельности, капиталоемкости и фактически достигнутыми.

Чем полнее это соответствие, тем успешнее реализуется стратегия и тем более вероятным становится достижение поставленных целей.

Руководителям необходимо принимать решения об изменениях в организации, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Надо предвидеть сопротивление изменениям и разрабатывать мероприятия по закреплению проведенных изменений, сделать устойчивыми новую структуру и правила.

Руководители также должны своевременно корректировать стратегический план в том случае, если этого требуют вновь возникшие обстоятельства.

В конечном итоге стратегия реализуется через планы, которые включают в себя конкретные мероприятия по основным направлениям развития компании.

Опыт развития компаний показывает, что сводный стратегический план должен включать следующие разделы:

- производство товаров и услуг (ассортимент выпускаемой продукции в натуральном и стоимостном выражении);

- реализация (распределение объема реализуемых товаров и услуг по группам потребителей и заказчиков);

- персонал (расчет трудоемкости производственной программы, численности работающих по всем категориям персонала, расчет фонда заработной платы и резервного фонда, дивидендов);

- социальное развитие (формы мотивации труда, улучшение условий труда, соблюдение техники безопасности);

- использование оборудования (расчет производственной мощности и разработки мероприятий по ликвидации диспропорций);

- техническое развитие компаний (ввод и выбытие, ремонт оборудования, совершенствование действующих и освоение новых технологий и продукции);

- поставщики (расчет потребности в сырье, комплектующих изделиях в натуральном и стоимостном выражении, диверсификация поставщиков);

- издержки производства и цены (расчет сметы затрат, плановые калькуляции по видам выпускаемой продукции и услуг, ценовая политика);

- финансы — расчет прибыли и направления ее использования, составление баланса доходов и расходов, расчет финансовых показателей деятельности предприятия (ликвидность, концентрация собственного капитала, финансовый леверидж);

- инвестиции (обоснование потребности в инвестициях и источников их покрытия);

- показатели эффективности производства (производительность труда, рентабельность, окупаемость, капиталоемкость, энергоемкость).

Все разделы стратегического плана должны быть согласованы между собой по затратам, результатам, срокам выполнения. План должен своевременно корректироваться в связи с действиями конкурентов, изменением законодательства, условий кредитования, появлением новых технологий. Суще-

ствуется большое количество пакетов прикладных программ, которые позволяют в автоматизированном режиме рассчитывать показатели планов. Например, пакет COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting), разработанный международной организацией ЮНИДО при ООН. Есть отечественные пакеты Project Expert. Расчеты сделать сравнительно легко, но важно их осмыслить и применять в управлении.

Глава 7

СТРАТЕГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

7.1. Назначение бизнес-плана

Термин «стратегия» пришел из Древней Греции. Буквально он означает «кораблевождение». Прокладывание курса корабля на большие расстояния — это стратегия. Для того, чтобы корабль не сбился с пути, нужен компас. Бизнес-план — это своего рода компас для предпринимателей. Он нужен для тех, кто начинает свой бизнес или модернизирует действующее предприятие. Бизнес-план связан с новыми идеями, технологиями, а также товарами и услугами.

Но бизнес-план — это не просто идеи, это документ, который содержит характеристику ресурсов и факторов развития нового бизнеса и реконструкции прежнего. Там обязательно присутствуют реальные оценки внешней среды, расчеты окупаемости новых проектов. Бизнес-план связан с инвестициями, окупаемостью текущих и единовременных затрат, поэтому он имеет стратегический характер.

Бизнес-планирование — важнейший элемент стратегического управления. Всем бизнесменам и менеджерам, как крупного, так и малого бизнеса, необходимо уметь составлять бизнес-планы. В деловой среде, на рынке постоянно происходят изменения, меняются законы, наука дает новые результаты. Поэтому разработка бизнес-планов носит постоянный характер.

Начинающему предпринимателю важно убедиться в обоснованности предложенных идей, компактно их изложить, оценить возможность их реализации и произвести нужные расчеты. Итак, бизнес-план необходим:

— для получения банковского кредита. Обоснованный бизнес-план дает оценку возможности инвестирования в вашу компанию;

— привлечения отечественных и иностранных инвестиций. Именно на основе бизнес-плана инвестор делает оценку возможности инвестирования в вашу компанию;

— создания альянсов и союзов. Крупные и малые компании все чаще занимаются совместными исследованиями, производством, сбытом. Крупные компании имеют ресурсы, малые обладают гибкостью, творческим потенциалом, совместная деятельность позволяет повысить эффективность и устойчивость;

— получения крупных заказов. Обоснованный бизнес-план служит доказательством жизнеспособности компании и ее готовности участвовать в качестве партнера при выполнении крупных заказов.

Бизнес-план расширяет ваше представительство во внешнем мире. Он демонстрирует серьезность ваших намерений инвесторам, потенциальным партнерам, органам власти. Это то, что касается внешней среды.

Для действующей компании или начинающего предпринимателя бизнес-план служит следующим целям.

1. Соединение стратегии и тактики в управлении компанией. Бизнес-план объединяет усилия всех сотрудников вашей компании, придает осмысленность деятельности по достижению поставленных целей. Очерчиваются необходимые этапы достижения целей с позиции необходимых ресурсов и их эффективного использования.

2. Создание собственной стратегии, самоутверждение. Необходимо подкрепить идеи расчетами — руководитель должен сам убедиться в ее обоснованности. Это придает уверенность и сотрудникам, и инвесторам.

3. Бизнес-план позволяет сверять фактические показатели с запланированными. Это особенно важно для начинающих предпринимателей, когда эмоции и ожидание быстрых доходов преобладают над прагматизмом и аналитическими расчетами. «Дорогу осилит идущий», но на дистанцию в 10 км не надо бежать так же, как на стометровку.

Анализ того, что вы хотите сделать, и того, сможете ли вы это сделать, составляет основу подготовки любого плана, особенно бизнес-плана, с оценкой возможности воплощения на практике новых идей. Прежде всего нужно опираться на базовые знания, которые даются по дисциплинами менеджмента, — это основы менеджмента, инновационный и инвестицион-

ный менеджмент, стратегический менеджмент, управление человеческими ресурсами, государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, финансовый менеджмент. Пренебрежение к базовым дисциплинам ведет к тому, что начинающий бизнесмен, как начинающий футболист: не видит поля, а только мяч, не знает правил взаимодействия с игроками своей команды и способов конкурентной борьбы с соперниками. Перед тем как заниматься алгеброй, надо хорошо усвоить арифметические действия, иначе невозможно посчитать ни затрат на новый проект, ни его результатов, — тем более с дисконтированием доходов и расходов и оценками рисков, которые подстерегают на каждом этапе реализации новых проектов и модернизации действующих бизнес-структур.

Как шахматист третьего разряда вряд ли выиграет у гроссмейстера, так и бизнесмен, не имеющий хорошего образования, в конечном итоге проиграет профессионалам. Гроссмейстерами становятся не только в силу таланта, но и потому что проанализированы сотни и тысячи шахматных партий с победами и поражениями.

При этом надо также понимать, что бизнес-план — не только серьезный аналитический документ, но и эффективное средство рекламы, привлечения инвестиций. Он должен быть написан профессиональным языком, понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу. Информация должна быть четкой, емкой, но в то же время краткой.

Банки, инвестиционные компании, венчурные фонды рассматривают сотни предложений, поэтому бизнес-план надо подготовить с учетом требований тех организаций, которым предполагается представить этот документ. Для этого необходимо ознакомиться с их сайтами в Интернете, проанализировать выступления их руководителей, принять участие в их конференциях, семинарах.

Составлять бизнес-план может сам руководитель с привлечением сотрудников компании. Можно также пригласить независимых экспертов, что повысит обоснованность документа, улучшит качество расчетов.

Объем бизнес-плана зависит от его назначения. Бизнес-план, нацеленный на получение небольших инвестиций, обычно состоит из 20—25 листов, а бизнес-план, цель которого — при-

влечение крупного инвестиционного капитала, может содержать до 100 листов (без учета приложений).

Для действующей компании бизнес-план основывается на анализе результатов в прошлом и настоящем, четком определении проблем, с которыми столкнулась компания, и определении реальных вариантов дальнейшего успешного развития. Он выявляет возникающие проблемы и помогает найти способы их решения. И чем меньше фактические значения показателей отклоняются от запланированных, тем успешнее идет бизнес.

Бизнес-планы, не оплодотворяемые новыми идеями, ведут компанию к банкротству. Но чтобы не строить воздушных замков, все новые замыслы необходимо проверять расчетами, чтобы понять возможность их реализации.

Предвосхитить будущие изменения, сформулировать новую идею, подкрепить ее расчетами — вот залог успешного бизнес-планирования, а следовательно — выживаемости и развития компании.

Практический опыт создания, банкротства и развития большого числа компаний свидетельствует о том, что ликвидации и банкротству гораздо чаще подвергаются те компании, которые не имеют направления своего развития, т. е. бизнес-плана.

7.2. Структура и содержание бизнес-плана

Структура и содержание бизнес-плана определяют цели компании, средства их достижения. Структура практически одна и та же как для начинающей свой бизнес малой фирмы, так и для давно функционирующей компании. Помимо идей и расчетов бизнес-план должен содержать ценностные характеристики компании: ответственность перед клиентами и заказчиками, инвесторами, государством, соблюдение этических норм, условия работы сотрудников.

Бизнес-план обычно составляется на период от 2 до 5 лет. Для первого года все показатели планируются по месяцам, для второго — по кварталам и далее — по годам.

Бизнес-план обычно включает следующие разделы:

- 1) резюме;
- 2) характеристику (описание) компании;
- 3) предлагаемые товары и услуги;

- 4) тенденции развития рынка;
- 5) оценку конкурентов;
- 6) план производства;
- 7) финансовый план;
- 8) приложения.

Иногда выделяют раздел по инвестициям, но обычно он входит в финансовый план. Можно также выделить мероприятия по изменению организационной структуры компании, но эти вопросы могут быть рассмотрены и в разделе, характеризующем компанию. Желательно выделить не более десяти разделов, иначе картина ваших намерений становится расплывчатой.

1. Резюме. На этот раздел надо обратить особое внимание. Это, фактически, «визитная карточка» всего проекта. Резюме должно быть кратким (1—2 с.) и представлять собой самостоятельный документ, в котором содержатся основные идеи и результаты расчетов всех разделов бизнес-плана. Резюме должно вызвать интерес у потенциального инвестора. Только в том случае, если резюме заинтересует инвестора, он станет изучать бизнес-план. Здесь нужны простота, лаконичность изложения и в то же время серьезная аргументация реализуемости проекта.

В резюме надо представить:

- 1) краткую характеристику компании и сферу ее деятельности;
- 2) краткое описание продукции, услуг фирмы и обоснование того, чем эта продукция (услуга) будет отличаться от того, что предлагают конкуренты;
- 3) почему покупатель будет покупать именно эти продукты и услуги;
- 4) в каком объеме инвестиций нуждается компания и на какие цели они будут израсходованы;
- 5) каковы предполагаемые результаты от использования инвестиций (прогноз продаж, прибыли, рентабельность инвестиций, их окупаемость).

Если потенциального инвестора заинтересовал проект, то далее он будет изучать саму компанию, в которую он предполагает вложить свой капитал, поэтому он ознакомится с характеристикой.

2. Характеристика (описание) компании.

Здесь надо показать, какое место в отрасли занимает компания. Для вновь создаваемой компании важно оценить то место,

которое она займет через 2—3 года. Здесь надо постараться посмотреть на свое дело как бы со стороны — с доверием к нему, но и одновременно самокритично. Сведения должны быть достоверными — инвесторы проверяют всю информацию, так как рискуют своими средствами. У инвестиционных компаний, банков есть свои службы безопасности и специалисты, которые проверяют представленные данные. В бизнесе, как в жизни, — за первой ложью следует вторая, третья..., а далее — банкротство компании и предпринимателя.

Информация о компании включает следующее:

- общие сведения: расположение, площадь зданий, площадь земельного участка (собственного или арендуемого), условия аренды;

- характеристику персонала — численность, образование, половозрастная структура, опыт работы;

- основные материальные и нематериальные активы, их структуру и оценку основных и оборотных средств, патентов, лицензий;

- организационно-правовую форму компании (ООО, ОАО, ЗАО и т. д.) и ее управленческую структуру (руководители, отделы, лица, принимающие решения, разрабатывающие стратегии и планы компании).

3. Предлагаемые товары и услуги.

Здесь оцениваются возможные объемы и структура предлагаемых товаров и услуг. Особое внимание уделяется тем преимуществам, которые эта продукция даст потребителям. Нередко делают ошибки, когда подробно расписывают технические характеристики. Важнее подчеркнуть уникальность и отличительные свойства продукции, которые оценит потребитель.

Инвестору необходимо знать следующее:

- особенности этих товаров и услуг и причины того, почему потребители предпочтут их товарам и услугам конкурентов (более высокое качество товара, низкая себестоимость за счет новых технологий или особые свойства, удовлетворяющие запросы потребителей);

- оценку срока жизни товара;

- предполагаемую цену товара, затраты и прибыль.

Нужно доказать, что продукция имеет своего покупателя и устойчивый спрос на рынке.

Можно приложить фотографии, рисунки или чертежи, позволяющие представить продукцию, а также официальные

документы, сертификаты, рецепты, патенты, заключения экспертов, подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

4. Тенденции развития рынка.

Это, по сути, маркетинговый план, и он должен начинаться с оценки потенциальной емкости рынка похожих товаров и услуг. Должна быть показана история его развития, представлена оценка стадии, на которой он находится (подъем или спад). Следует определить платежеспособный спрос, являющийся ключевым фактором успеха бизнес-плана, — кризисы и банкротства чаще всего возникают в том случае, если были неправильно определены объем и структура платежеспособного спроса.

Нужно оценить уровень доходов потенциальных покупателей, структуру их расходов, наличие ранее купленных товаров аналогичного назначения.

Когда общий потенциал рынка будет изучен, следует определить тот сегмент, который станет главным для данной компании.

Возможные потребители и заказчики — это:

1) физические лица (возраст, пол, социальная принадлежность, образование, уровень дохода, стиль жизни);

2) юридические лица, индивидуальные предприниматели (сфера деятельности, местонахождение, финансовая устойчивость заказчиков, история работы на этом рынке);

3) государственные структуры — федеральные и региональные, осуществляющие закупки товаров и услуг за счет бюджетных средств.

Анализ рынка должен помочь инвесторам, партнерам, руководителям компании ответить на такие вопросы:

1) какова емкость рынка для данной компании?

2) каков потенциал его роста?

3) кто является потенциальными потребителями (заказчиками)?

4) что будет главным стимулом покупки именно данной продукции: цена, качество, сервис, время доставки, уникальность?

5) каким образом можно расширить круг потребителей?

5. Оценка конкурентов.

Недооценка конкурентов и, напротив, завышенная самооценка — типичная ошибка. Вторая ошибка — это стремле-

ние внедриться на перенасыщенный рынок. Наконец, третья ошибка состоит в том, что проект начинают реализовывать в условиях падающего рынка, когда спрос уменьшается и перемещается на другие товары и в другие секторы экономики.

Соперников надо уважать и изучать. Необходимо знать:

- какие компании доминируют на этом рынке и в течение какого периода времени;
- характеристики персонала, руководителей компании;
- оценку материальных и нематериальных активов конкурентов;
- характеристику их продукции (качество, сервис, дизайн, мнения клиентов);
- динамику и уровень дохода основных конкурентов;
- политику цен;
- периоды обновления продукции и затраты на новые технологии.

Конкурентные позиции вашей компании можно оценить при помощи оценок (в баллах) экспертами вышеперечисленных характеристик. Процедура здесь обычная — эксперты присваивают каждой характеристике вашей компании и компании-конкурентов до 10 баллов. Баллы суммируются, и получается количественная оценка ваших преимуществ или недостатков.

Обычно считают, что если преимущества над конкурентами выше на 30 %, это означает, что ваша компания имеет низкую конкурентоспособность; на 30—50 % — устойчивое положение, а при более чем 50 % это — успешная конкуренция.

Разрабатывать стратегию обеспечения конкурентоспособности можно, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ — либо привлекая заказчиков относительно низкой ценой по сравнению с конкурентами, либо удовлетворяя спрос отдельных заказчиков, требующих исключительного качества.

Если конкуренты оценены объективно, выявлены их достоинства и недостатки, можно ожидать, что и способы борьбы с ними будут выбраны адекватно. Отсюда формируются методы конкурентной борьбы: конкуренция цен, конкуренция качества, конкуренция сервиса и гарантии, конкуренция сроков исполнения и доставки, оперативность, возможность малых и больших партий поставок. Один из методов надо определить на конкретный период времени и далее разнообразить методы конкурентной борьбы, подчинив им стратегию развития.

6. План производства представляет собой характеристику материальных и нематериальных активов компании, описание технологических процессов. Инвесторам нужно показать, что потенциал компании способен обеспечить программу, предусмотренную бизнес-планом.

В этом разделе бизнес-плана нужно ответить на такие вопросы:

1) на каком — действующем или вновь создаваемом — предприятии будет изготавливаться новая продукция и какие для этого потребуются производственные мощности в период реализации бизнес-плана;

2) каким образом будет формироваться персонал компании (руководители, специалисты, работники)?

3) какие потребуются виды оборудования, где предполагается его приобрести, по какой цене?

4) где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия?

5) предполагается ли производственная кооперация и с какими компаниями?

6) какие технологии будут использоваться для производства, складирования и транспортировки?

7) возможна ли быстрая переналадка оборудования в связи с изменением ассортимента выпускаемой продукции?

8) каким образом контролируется качество на всех стадиях технологического процесса?

9) каким образом происходит утилизации отходов и каковы затраты на охрану окружающей среды?

Если создается не производственное, а торговое или сервисное предприятие, то описываются процедуры закупки товаров, условия их хранения и транспортировки, система контроля за товарными запасами.

7. Финансовый план.

Этот раздел бизнес-плана обобщает материалы предыдущих разделов и представляет их в денежном выражении. Часто инвесторы читают бизнес-план начиная с финансовых показателей, т. е. с последнего раздела. Окупаемость инвестиций — главный вопрос для тех, кто рискует собственными средствами.

Финансовый план обычно состоит из трех частей: прогноза доходов и расходов, прогноза потока денежных средств, баланса активов и пассивов компании.

Прогноз доходов и расходов делается на весь период действия бизнес-плана. Он включает такие показатели, как предполагаемый объем продаж, прибыль, себестоимость реализованной продукции и различные статьи расходов. Ключевым здесь является вопрос об объеме и динамике прибыли, которая формируется как разница между доходами от продаж и всеми затратами на производство и реализацию товаров. Для прогноза часто используются показатели, содержащиеся в форме отчета о прибылях и убытках. Основные показатели в этой форме следующие:

- доходы от продаж товаров;
- себестоимость реализованной продукции;
- валовая прибыль;
- постоянные расходы.

В том числе:

- управленческие расходы:
- зарплата;
- канцелярские принадлежности (бумага, картриджи и т. д.);
- плата за телефон;
- почтовые расходы;
- внереализационные расходы:
- аренда помещений;
- коммунальные платежи;
- транспортные расходы;
- реклама;
- страхование;
- резервный фонд;
- проценты за заемный капитал;
- амортизация;
- затраты на науку (НИОКР);
- прочие расходы;
- прибыль до уплаты налогов;
- налоги;
- чистая прибыль.

Чем точнее прогноз будущих продаж и расходов, тем точнее определяется объем прибыли, которую получит компания. Практика показывает, что при реализации бизнес-плана возникают дополнительные, не предусмотренные ранее расходы, а доходы могут оказаться меньше, чем предполагалось, из-за снижения объема продаж, агрессивных действий конку-

рентов, изменения валютного курса (большинство современных компаний совершают экспортно-импортные операции, берут кредиты у иностранных банков), а также вследствие изменения внешних обстоятельств, независимых от стратегии компании и реализации бизнес-плана.

Опытные бизнесмены советуют корректировать даже тщательно рассчитанные показатели будущих доходов и расходов, поскольку расходы могут оказаться примерно на 20 % выше, а доходы, напротив, на 20 % ниже. Поэтому размер будущей прибыли надо снижать почти в половину.

Современная деловая жизнь динамична, конкуренты «прячутся» за коммерческой тайной о реальных расходах и других показателях, валютные курсы даже основных валют нестабильны, мировые цены на основные сырьевые и продовольственные товары растут и могут непредсказуемо меняться.

При этом важно соблюдать и обоснованность расчетов. Опытные инвесторы, располагающие штатом квалифицированных сотрудников, которые изучали успехи и неудачи реализации сотен различных бизнес-планов, быстро поймут, насколько точно вы можете прогнозировать будущую прибыль от реализации вашего бизнес-плана.

Прогноз потока денежных средств. Здесь основная проблема — обеспечение синхронности поступления и расходования денежных средств. Приток денег от продаж должен согласовываться во времени с необходимыми выплатами. Рентабельные предприятия часто терпят банкротство из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег на выплату налогов, зарплаты. Если судить только по прибыли, то есть риск ошибиться, когда прирост наличности отрицателен, а процент за кредит надо оплатить именно сегодня.

В бизнес-плане следует представить прогноз денежной наличности с разбивкой по месяцам на основе показателей денежных поступлений и выплат:

- 1) поступления от продаж;
- 2) платежи, всего;
- 3) в том числе:
 - заработная плата;
 - оборудование;
 - сырье и материалы, комплектующие изделия;
 - управленческие расходы;
 - аренда помещений;

- коммунальные услуги;
- транспорт;
- реклама;
- страхование;
- выплата долга и процентов;
- 4) прирост денежной наличности (1—2);
- 5) остаток на конец периода;
- 6) остаток на начало периода.

Для устойчивости работающих компаний банки могут открывать счет по овердрафту, т. е. быстро выдать кредит, когда у компании не хватает наличности. Но его размеры ограничены. Поэтому следить за ликвидностью (возможностью быстрой оплаты необходимых расходов) необходимо уже при разработке бизнес-плана. Здесь поговорка о том, что вначале надо ввязаться в бой, а потом уже смотреть по ситуации, может оказать плохую услугу.

Баланс активов и пассивов компании составляется на начало и конец каждого года реализации бизнес-плана. Иногда полагают, что этот документ менее важен, чем прогноз прибыли и движения наличности. Однако его обычно тщательно изучают инвесторы, специалисты банков для того, чтобы оценить, какие средства намечается вложить в активы разных видов и за счет каких пассивов компания собирается финансировать создание и приобретение этих активов. Первоначальный кредит — это понятно, а вот что далее, как компания обеспечит себе финансовую устойчивость?

Балансовый отчет содержит следующие показатели:

- 1) активы;
- 2) ликвидные активы, всего;
- 3) в том числе:
 - денежная наличность;
 - счета к получению;
 - запасы готовой продукции;
 - запасы сырья и материалов;
 - оборудование, здания, сооружения;
 - амортизация;
- 4) итого активов;
- 5) пассивы и собственный капитал;
- 6) краткосрочные обязательства;
- 7) неликвидные активы:
 - счета к оплате;
 - текущие обязательства;

8) долгосрочные обязательства:

— % по долгосрочным займам;

9) собственный капитал:

— взносы партнеров;

— нераспределенная прибыль;

10) итога пассивов и собственного капитала.

Прогноз движения наличных средств характеризует текущую (в настоящем и будущем) деятельность компании, а баланс активов и пассивов показывает фундамент компании, ее экономическую мощь, долговременную устойчивость.

Расчеты расчетами, но в бизнес-плане надо определить последовательность действий, т. е. стратегию финансирования. Поэтому надо дать ответы на такие вопросы:

11) каков объем средств для реализации проекта?

12) каковы источники инвестиций?

13) какие средства планируется получить за счет кредита, какие привлечь в виде паевого, акционерного капитала?

14) каким образом использование инвестиций повысит прибыльность компании?

15) через какой период времени будет получена первая прибыль?

Для этого делается прогноз точки окупаемости. Точка окупаемости — это тот момент времени, когда разность между расходами и доходами равна нулю. Это — отражение на графике срока окупаемости, когда все вложенные в проект инвестиции окупаются за счет прибыли, которую они начинают приносить. Расчет осуществляется как отношение всего объема инвестиций, вложенных в проект, к годовому объему прибыли, т. е. мы получаем число лет, когда суммарная прибыль, полученная за эти годы, окупает инвестиции.

Бизнес всегда стремится к ускорению возврата вложенных средств. Поэтому долгосрочные проекты, связанные с развитием науки, системы образования и здравоохранения, энергетики, со строительством дорог, портов и всей инфраструктуры, финансируются большей частью из государственного бюджета или на условиях государственно-частного партнерства. По мере укрупнения бизнеса, развития крупных компаний они начинают вкладывать средства в долгосрочные проекты.

Аудиторские и консалтинговые компании имеют соответствующие пакеты прикладных программ, которые позволяют рассчитывать все показатели финансового плана, включая оку-

паемость инвестиций, их рентабельность как отношение дисконтированной прибыли к инвестициям (тоже с дисконтом, если они осуществляются в течение ряда лет); внутреннюю норму доходности — определяемую ставку дохода на инвестиции, которая должна быть выше, чем рентабельность альтернативных вариантов размещения капитала (депозиты в банке, покупка ценных бумаг, вложения в паевые инвестиционные фонды и т. д.)

Доходы и расходы в расчетах приводятся к одному моменту времени при помощи ставки (коэффициента) дисконтирования, которая обычно исчисляется как сумма ставки по банковским депозитам, темпа инфляции и «процента за риск». То есть, будущие расходы уменьшаются, «страхуются» на эти три составляющие: будущие доходы должны быть не меньше, чем если бы деньги просто лежали в банке на депозите, — они должны преодолеть инфляцию, и инвестор должен получить дополнительный доход («процент за риск»).

В процессе реализации бизнес-плана нужно также следить за коэффициентами ликвидности, которые показывают постоянную возможность оплачивать счета (заработная плата, покупка сырья, материалов, комплектующих изделий, коммунальные платежи, транспортные расходы), т. е. осуществлять все текущие платежи за счет имеющихся денежных средств и дебиторской задолженности.

Проект может быть окупаемым, с высокой нормой доходности, но он реализуется в течение целого ряда месяцев или лет, поэтому всегда должна поддерживаться ликвидность компании.

Необходимо также следить за отношением собственного капитала (первоначального и накапливаемого) ко всем источникам средств (всем активам), включая заемные средства. Это отношение называют коэффициентом концентрации собственного капитала, или левэриджем (рычагом). В банках он находится обычно на уровне 10 % (90 % — заемные средства).

При реализации бизнес-плана, помимо отслеживания ликвидности, нужно, чтобы заемные средства существенно не превышали собственного капитала (обычно компании развиваются, используя 50 % собственных и 50 % заемных средств). Банки оперируют деньгами, поэтому у них левэридж существенно выше.

Таким образом, финансовый менеджер при реализации бизнес-плана держит в поле зрения все ключевые финансовые

показатели, заранее сигнализируя об отклонениях с целью корректировки бизнес-плана.

Необходимым элементом успешной реализации бизнес-плана является система мотивации менеджеров и всего персонала. Оплата труда, премии, дивиденды должны быть четко увязаны с достигаемыми результатами.

8. Приложения. Здесь приводятся документы, на которые есть ссылки в самом бизнес-плане. Сюда включаются все дополняющие и разъясняющие материалы (технические описания, сертификаты, патенты, договоры, контракты). Помещаются также сведения о менеджерах компании, экспертах и консультантах проекта.

Полезно иметь рецензии, отзывы о проекте известных в этой области специалистов, ученых.

Приложение не должно быть слишком объемным, неструктурированным. Все материалы подчиняются одной цели — проиллюстрировать привлекательность проекта и возможность его реализации.

Глава 8

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

8.1. Стратегические союзы и совместные предприятия

Интеграционная стратегия заключается в установлении контроля над партнерами, клиентами и конкурентами, в целенаправленном воздействии на их развитие исходя из общих интересов бизнеса. Наиболее распространенным способом стратегии интеграции является стратегический союз, или альянс, когда две (или более) компании создаются для усиления конкурентных позиций, обмена технологиями, расширения рынков сбыта, реализации крупных инвестиционных проектов, обновления продукции, снижения рисков.

Опыт работы показывает, что компании, участвующие в стратегическом союзе, имеют более высокие доходы и темпы роста, чем компании, не участвующие в таких союзах.

Но нередко союзы оказываются непрочными, поскольку на первом этапе всегда происходит некая идеализация будущих событий. Затем возникает масса непредвиденных деталей, менеджеры компаний борются за лидерство, много времени уходит на разные согласования. Поэтому здесь также надо приобретать опыт.

Стратегические союзы существуют в разных формах. Например, это могут быть консорциумы, созданные для взаимного предоставления товаров и услуг, совместные предприятия, лицензионные соглашения.

Наиболее жесткой формой объединения компаний являются холдинги, обычно представляющие собой разновидность акционерного общества с более сложной организационной структурой. Холдинговая компания владеет крупными, часто контрольными пакетами других компаний. Основные функции управления, контроля, финансов, кадров сосредоточены в холдинговой (управляющей) компании. В составе холдинга ком-

пании располагают юридической и оперативно-хозяйственной самостоятельностью. При создании холдингов используется возможность развития предпринимательской активности отдельных компаний в сочетании с централизованным управлением по кадровым и инвестиционным вопросам со стороны холдинговой компании.

Еще одним способом интеграционных стратегий является *консорциум для взаимного предоставления товаров и услуг* (например, консорциум машиностроительных и металлургических предприятий, когда первые получают металл, а вторые — оборудование).

Консорциумы создаются на основе долгосрочных соглашений с тем, чтобы компаниям была обеспечена реализация товаров и услуг, которыми они обмениваются. Например, транспортные компании создают консорциумы с предприятиями, производящими автомобили, самолеты, морские и речные суда. Консорциумы также могут быть созданы для создания новых моделей самолетов, супер-ЭВМ, космической техники, т. е. там, где нужны крупные финансовые ресурсы и уникальные специалисты.

Наиболее прочной формой стратегического союза является *создание совместного предприятия*. При этом создается независимая бизнес-структура под единым управлением. Участники договариваются о распределении прав собственности, прибыли, вкладах каждого в совместное предприятие, организации производства, планировании. По другим направлениям своего бизнеса компании работают автономно. Формируется необходимый пакет документов, договоров, т. е. создается юридическая основа совместного предприятия, определяются стратегические цели, планы, ответственные менеджеры за создание и развитие совместного предприятия.

Большинство действующих компаний — это фактически совместные предприятия. Например, российский автозавод КамАЗ получает комплектующие из разных стран, а конструкторы КамАЗа работают по ряду проектов с иностранными конструкторами. Американская компания «Боинг» совместно с «Норильским никелем» организовала совместное производство титановых сплавов, необходимых для производства корпусов самолетов и других деталей.

Совместные предприятия часто создаются для реализации международных проектов. Крупные компании экономиче-

ски развитых стран располагают значительными ресурсами и создают совместные предприятия в странах, имеющих привлекательный инвестиционный климат и располагающих необходимыми природными и трудовыми ресурсами. Для слабых в экономическом отношении стран совместные предприятия — это занятость населения, технологическое обновление и насыщение рынка нужными товарами и услугами.

Иногда крупные компании рассматривают совместное предприятие как способ устранения конкурента. Они поддерживают совместное предприятие до тех пор, пока не добиваются контроля в принятии решений. И все же в большинстве случаев совместные предприятия лучше развиваются, поскольку есть рынки сбыта и различные вклады партнеров в общее дело (патенты, финансовые, интеллектуальные ресурсы) повышают эффективность и объемы производства.

Лицензионное соглашение заключается между компаниями, когда одна компания предоставляет право другой производить или продавать определенный товар. Получатель лицензии (лицензиат) выплачивает лицензиару (продавцу лицензии) определенную сумму. Компании с известными брендами, торговыми марками нередко заключают также лицензионные соглашения, чтобы обеспечить выход на рынки в другие регионы и в другие страны для расширения объема продаж. Продажа многих товаров известных компаний на российском рынке (автомобили, одежда, пиво, сигареты) осуществляется по лицензионным соглашениям. Япония, Южная Корея, а теперь и Китай, широко используют возможности лицензионных соглашений для развития своей экономики, покупая лицензии на производство высокотехнологичных изделий, развивая технологии и продукты, но уже под своими торговыми марками.

8.2. Горизонтальная и вертикальная интеграция

Горизонтальная интеграция — это объединение компаний, производящих аналогичные товары и услуги. Основная цель здесь — усиление позиций компании путем слияния или поглощения конкурентов или установления контроля над ними в форме организации холдинга с доминирующей ролью одной компании. Расширяя производство, получают экономию

на масштабе. Проще расширить ассортимент товаров и услуг за счет концентрации ресурсов.

Вертикальная интеграция — это включение в состав компании новых бизнес-структур, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта. При этом компания может расширять свою деятельность по направлению к поставщикам («назад») или к конечному потребителю товара («вперед»). Например, компания, строящая новый завод для выплавки алюминия, покупает те предприятия, которые поставляют ей сырье. Устойчивость компании возрастает. Она формирует объемы поставок сырья и цены на него.

Сельскохозяйственные предприятия выбирают интеграцию «вперед», открывая розничные магазины для продажи своей продукции.

Вертикальная интеграция позволяет расширить деятельность компании во всех звеньях технологической цепочки создания ценностей или занять позицию в ее ключевых звеньях.

Многие компании стремятся к вертикальной интеграции, но при этом компании важно не потерять своей специализации. Менеджмент может оказаться не готовым к эффективному управлению новыми технологически обособленными предприятиями и их модернизации, сосредоточившись на ценообразовании и на расширении сбыта.

К недостаткам вертикальной интеграции, как «вперед», так и «назад», можно отнести ориентацию только на собственные источники снабжения, когда могут возникнуть другие, более дешевые и качественные, — например, качественные пластмассы и керамика вместо металла, газ для электростанций вместо угля.

Для интеграции «вперед» и «назад» требуются разные навыки и опыт. Производство запчастей и комплектующих, сборочные операции, оптовая и розничная торговля, прямые продажи через Интернет — это разные сферы бизнеса с разными ключевыми факторами успеха. Когда предприятия-изготовители планируют интеграцию с оптовой и розничной торговлей, надо взвесить окупаемость затрат и учесть фактор времени на получение необходимого опыта.

Любая интеграция сокращает гибкость компании, увеличивает время на разработку и выведение на рынок новых моделей. Необходимые управленческие решения часто запаздывают.

Сам процесс принятия решений растягивается во времени. Нередко бывает так, что дешевле и быстрее приобрести детали и комплектующие изделия у других компаний, чем проводить вертикальную интеграцию.

Многие автопредприятия пришли к выводу, что покупка большинства узлов и компонентов у специализированных производителей часто обеспечивает более высокое качество и меньшие издержки, чем собственное производство.

Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции.

Пример. Стратегия интеграционного роста

Интеграция часто осуществляется на практике. Например, в сети магазинов «Пятерочка», «Седьмой континент», «Эльдорадо» практикуется взаимовыгодная форма работы с поставщиками. Сети берут на себя часть затрат по логистике и доставке продукции, а также продвижение товара на рынке, освобождая производителя от сложностей, связанных с процессом маркетинга и рекламы. Производитель снижает свои цены. В результате растет спрос на более дешевую продукцию, увеличивается объем продаж.

8.3. Инсорсинг и аутсорсинг

Стратегическая интеграция инсорсингового типа означает, что производство и реализация продукции осуществляются на предприятиях, контролируемых одной управляющей компанией, и все необходимое для получения конечного продукта создается внутри объединения, а не приобретается на стороне. Из внешнего окружения поступают только первичные ресурсы (энергия, сырье, материалы, топливо). Производство является не только технологически, но и организационно единым. Это своего рода «натуральное хозяйство», которое часто является эффективным, так как рождает новые технологии, а не отдельные новые продукты.

Управление всем комплексом осуществляется менеджерами головной компании, но предприятия, входящие в объединение, конкурируют между собой за централизованно распределяемые общие ресурсы (в основном финансовые).

Отношения между предприятиями и головной компанией регулируется при помощи кадровых назначений, внутренних налогов, субсидий, займов, внутренних (трансфертных) цен. Это повышает гибкость, позволяет быстро реагировать на изменение спроса, эффективно использовать ресурсы, сосредоточивать их на решающих участках производства и сбыта продукции.

В акционерных обществах инсорсинговая интеграция осуществляется через скупку акций, выпущенных объединенными предприятиями, юридическим или физическим лицом.

Стратегическая интеграция аутсорсингового типа основывается на привлечении сторонних компаний для выполнения отдельных операций, связанных с изготовлением и реализацией продукции. Производство становится более открытым, расширяется кооперация и, соответственно, углубляется специализация, что повышает общую эффективность.

При аутсорсинговом способе интеграции используется обычно так называемая прямая контрактация — это передача на договорной основе сторонним компаниям выполнения отдельных функций (производство комплектующих изделий, маркетинг, оптовая и розничная продажа).

Нередко аутсорсинг служит прологом для организации совместного предприятия.

В аутсорсинговой интеграции участвуют юридически независимые компании, но их объединяют экономические интересы. Крупные компании, работающие в разных регионах и странах, часто прибегают к аутсорсингу для проникновения на новые рынки и подавления конкурентов. Но новые технологии, новые продукты они разрабатывают внутри собственной компании.

8.4. Слияния и поглощения компаний

Эти процессы в экономике идут непрерывно. Любая компания стремится увеличить свое присутствие на рынке, нарастить объемы продаж. Стремление к росту, повышению имиджа — это главный мотив для менеджеров и собственников. Слияния и поглощения все более характерны для глобализирующейся экономики. Транснациональные компании овладевают рынками многих стран.

Слияния происходят на добровольной основе, в результате чего на базе прежних компаний создается новая, не существовавшая прежде компания.

Поглощение предполагает, что одна компания вводит другую в свою корпоративную структуру и последняя теряет свою самостоятельность. В отличие от слияния, которое обычно происходит по взаимному соглашению между участниками, при поглощении фактически осуществляется агрессия одних компаний по отношению к другим при помощи экономических (иногда не только) методов.

Поглощение может осуществляться тремя способами:

- одна компания скупает акции другой;
- одна компания покупает контрольный пакет акций другой, становясь для нее холдингом, а та функционирует как подчиненная холдингу бизнес-структура;
- одна компания обменивает свои акции на акции другой, и последняя прекращает свое существование (часто при этом предоставляются кредиты на льготных условиях). Акции поглощаемой компании выводятся из обращения.

Основные мотивы слияний и поглощений следующие:

- увеличение доходов, выход на новые рынки и достижение эффекта масштаба для сокращения издержек;
- устранение конкурентов;
- получение доступа к ресурсам, патентам, производственным и информационным технологиям, каналам поставок и распределения других компаний;
- разделение активов поглощаемой компании и их последующая перепродажа по более высоким ценам.

Нередко слияния и поглощения осуществляются через установление контактов и через подкуп ключевых менеджеров другой компании.

Слияния и поглощения не всегда могут быть удачными из-за того, что:

- не был правильно произведен анализ состояния и перспектив поглощаемой компании;
- слишком долго окупаются затраты на слияние и поглощение;
- поглощаемая компания теряет своих ключевых сотрудников.

Выделяют *вертикальные поглощения*, когда компании находятся в отношениях «поставщик — заказчик» и *горизонтальные*

поглощения, если компании являются конкурентами на одном рынке.

Многие компании стремятся проникать в *родственные отрасли*, что осуществляется путем покупки компаний с надежной деловой репутацией. Это позволяет расширить деятельность, передавать опыт, патенты, технологии из одной компании в другую, организовывать совместное производство и сбыт в единой системе, что снижает инвестиционные риски и издержки.

Нередко осуществляются *конгломератные поглощения*, когда компании действуют на разных рынках.

«Охотники-инвесторы» исходят из того, что любая компания, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы, является привлекательным объектом для слияний и поглощений.

К таким компаниям относятся:

— компании, чья стоимость занижена, и существует возможность впоследствии продать их по более высокой цене;

— компании, испытывающие финансовые затруднения. После реструктуризации они могут стать прибыльными или могут быть более выгодно проданы;

— перспективные компании с новыми технологиями и продуктами, но не имеющие достаточных средств для развития.

8.5. Стратегии защиты от недружественных поглощений

Недружественное поглощение — это процесс перехода прав собственности на организацию любой формы собственности, осуществляемый при помощи специально инициированного конфликта помимо воли собственника, с участием коррумпированных административного и судебного ресурсов и с применением «технологий» хищения акций и различных мошеннических схем, а также трактовкой в свою пользу неоднозначных положений нормативных и законодательных актов.

Сложился ряд подходов к анализу процессов слияния и поглощения. Одним из основных является принцип недостаточной эффективности предприятий. При этом необходимым условием для выхода предприятия из кризиса, который связан с высоким уровнем затрат на производство и реализацию продукции, является смена неэффективного менеджмента

компании. Слияния и поглощения рассматриваются в этом случае как наиболее радикальное решение задачи повышения эффективности предприятия. Другая теория, получившая название теории гордыни (от англ. hubristheory), зародилась в конце 1980-х гг. Согласно ее принципам руководителям компании-агрессора присуща чрезмерная склонность к рискованным операциям и большие амбиции, которыми объясняется недостаточная основательность готовящегося инвестиционного проекта.

Иными словами, высший менеджмент компании-инициатора поглощения предполагает, что может оценить поглощаемую компанию лучше, чем это делает рынок, и сумеет повысить ее рыночную стоимость (в подобной логике проявляется «гордыня»).

Возрастание эффективности деятельности объединенной в результате поглощения компании — еще один подход в рассмотрении причин данного явления. В результате интеграции хозяйственных и производственных процессов открываются новые возможности использования связанных с этим преимуществ: экономия на логистических издержках и масштабах производства, более глубокая специализация имеющихся активов, экономия при параллельно выполняющихся циклах производственного процесса и т. п.

Еще одной областью применения слияний и поглощений является вывод части капитала из отраслей, находящихся в депрессивном состоянии и испытывающих сокращение спроса на произведенную ими продукцию. В этом случае при помощи диверсификации возможно полноценно использовать производственные мощности компании. Помимо этого, диверсификация нередко является первым шагом к реструктуризации хозяйственной стратегии компании, ее переориентации на выпуск новой номенклатуры товаров и услуг.

Некоторые исследователи рассматривают слияния и поглощения как реакцию на сигнал рынка о недооцененности какой-либо компании. Высокая кредитоспособность и устойчивое финансовое положение способствуют привлечению внимания к такой компании как к потенциальному объекту поглощения. Названные процессы являются важнейшим средством ограничения, перераспределения или устранения конкурентного соперничества на рынке.

Изучение генезиса процессов недружественных поглощений в России позволило выявить четыре основных этапа.

Первый этап длился с середины 1990-х гг. по 2000 г. и характеризовался первоначальной технологией захвата предприятия, выступающего как примитивная скупка акций у работников предприятия.

Второй этап продлился с 2000 по 2004 г. Однако рейдеры уже пытаются не только купить акции, используя всевозможные способы завлечения и давления, но и банально украсть.

На третьем этапе, с 2005 по 2006 г., цель остается прежней — формирование контрольного пакета акций, однако методы ее достижения уже другие. Активно используется формула «бизнес в обмен на прекращение уголовного преследования».

Начиная с 2006 г. идет *четвертый этап*, который характеризуется тем, что борьба с рейдерством на федеральном уровне заставила большинство рейдеров отказаться от наиболее «черных» и незаконных схем поглощения предприятия и начать процесс «обеления» рейдерства и, соответственно, размежевания участников этого рынка. Поэтому экономическая безопасность страны должна обеспечиваться прежде всего эффективностью самой экономики, т. е., наряду с защитными мерами, осуществляемыми государством, она должна защищать себя сама — на основе высокой производительности труда, качества продукции и т. д., и обеспечение экономической безопасности страны не является прерогативой какого-либо одного государственного ведомства, службы. Она должна поддерживаться всей системой государственных органов, всеми звеньями и структурами экономики. Среди главных причин, обусловивших процессы недружественного поглощения, можно назвать следующие:

— объективные причины: несоответствие размера уставного капитала реальной стоимости активов предприятий — стоимость бизнеса ничтожна по сравнению со стоимостью, в первую очередь, земли, на которой расположено предприятие;

— пробелы в существующем законодательстве, позволяющие осуществлять махинации с реестром акционеров, скупать за бесценок акции;

— возможность получать легальным путем любую информацию о предприятии, в том числе немотивированным путем через всевозможные проверки со стороны силовых ведомств; возможность фальсифицировать учредительные документы, решения органов управления хозяйственных обществ, злоупотреблять правом на судебную защиту, изменять целевое назначение использования земельных участков;

Таблица 8.1

Текущие корпоративные конфликты по отраслям в 2004—2010 гг. (в млн долларов)

Отрасль	Итоги													
	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок
Нефтегазовая	14	11 297,4	23	14 080,7	22	17 438	26	8380,8	45	45 683	22	7321,9	22	13 030
Строительная	4	62	9	144	14	1537	14	567,9	24	2003	33	3530,1	33	5180
Металлургия	21	3453	16	1051,5	16	1554,5	20	15 866	22	6169	18	7038,9	11	4490
Электроэнергетика	1	200	1	70	2	173	3	472,7	23	18 300	41	533,8	8	1850
Машиностроение	11	593	19	537,6	25	1221,8	20	511,1	32	2725	17	1858,2	15	1370
Пищевая	31	428,9	23	821,1	37	1452,3	36	1254,38	50	4425	35	7506,2	30	1060
Транспорт	9	352	22	652,6	4	225	149	927,7	19	1660	15	1675,7	10	760

Отрасль	Итого													
	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок	Число сделок	Сумма сделок
Химическая	6	105	10	409	15	1106,6	9	283,6	20	4347	16	2201,8	6	420
Добыча полезных ископаемых	10	422,5	11	933,4	8	2537,7	10	1674,5	25	9849	18	2984,6	10	670
Прочие	6	116,5	12	195,5	11	1025	15	589,1	20	4745	19	934,6	21	3830
Финансы	16	556,9	21	1022,6	22	1367,1	32	2530,8	43	4491	54	22 211,3	33	3480
Информационные технологии	2	20	3	111	7	88	3	367	7	271	17	609,8	7	1530
СМИ		98	7	153,5	9	322	23	1292,7	18	2049	16	874,2	13	410
Итого	135	17 705,2	177	19 161,9	192	30 048	225	34 718,28	348	10 6717	321	68 281,1	219	38 080

— субъективные причины: низкий уровень ответственности отдельных руководителей за сохранение численности трудовых коллективов; неоправданное перепрофилирование производства; целенаправленное снижение стоимости активов в целях уменьшения размеров налоговых и иных платежей; личное обогащение директоров государственных унитарных предприятий.

Как правило, все причины существования «недружественных» поглощений взаимосвязаны и взаимодополняемы. Так, коррупция в правоохранительных органах и судах в совокупности с несовершенной законодательной базой приводит к тому, что у бизнесменов складывается убеждение в невозможности добиться непредвзятого оперативного разбирательства и справедливого решения споров, что заставляет жертву рейдерской атаки искать любые возможные способы, в том числе и неправовые, для защиты своего бизнеса.

При этом существующая правовая база остается незадействованной или используется частично, что, в свою очередь, не позволяет эффективно оценивать ее состоятельность, обнаруживать пробелы, создающие прецеденты для рейдерских действий, связанных с неправовыми способами применения законов (табл. 8.1).

Заметен существенный рост суммы сделок происходящих конфликтов. Пиковым по числу и сумме сделок стал 2007 год. С началом экономического кризиса количество сделок сократилось, что было связано с ограничением средств у потенциальных захватчиков. В лидерах среди «конфликтных» отраслей остается нефтегазовая, что обуславливается высокой ликвидностью таких хозяйствующих субъектов. На втором месте — машиностроение, на третьем — финансы. Наиболее прибыльные отрасли постоянно находятся в процессах корпоративных конфликтов, в том числе и в период финансового кризиса.

Корпоративные конфликты включают в себя недружественные поглощения, которые являются одним из факторов, влияющих на экономическую безопасность России. Это выражается в следующем: а) злоупотреблениях, совершенных в ходе приватизации, которые трансформировались в хищения и прочие незаконные операции с пакетами крупных промышленных предприятий; б) активном использовании административного ресурса и коррумпированных правоохранительных органов; в) посягательствах на незаконные захваты предприятий обо-

ронного характера, которые вызывают широкий общественный резонанс, так как мишенью захватчиков становятся градообразующие предприятия, обеспечивающие значительную часть населения рабочими местами.

Рейдерство становится при этом более похожим на «беловоротничковый» уголовный промысел, совершаемый организованными преступными группами. Подобные тенденции ведут к еще большей криминализации данного явления, что повышает его общественную опасность.

Рейдерская деятельность наносит серьезный ущерб экономике, а лиц, занимающихся этим видом противоправной деятельности, как правило, не интересует производство, и захват завершается расхищением наиболее ликвидных активов предприятий и перепродажей недвижимости.

Предприятия, подвергшиеся рейдерским атакам (и неблагоприятные, и развивающиеся), как правило, дестабилизируют социально-экономическую обстановку в регионе, создают угрозу нормальной жизни тысяч людей. При этом, чем выше экономическое значение предприятия и его доля на рынке, тем серьезнее последствия рейдерского захвата для региона.

Поиск решений, направленных на уменьшение пагубного влияния последствий недружественных поглощений на экономику России, а также повышение уровня защищенности финансово-хозяйственной деятельности, особенно акционерной формы от подобного рода угроз, видится одной из наиболее острых и требующих исследования задач.

По данным Счетной палаты, в России ежегодно совершается от 60 тыс. до 70 тыс. рейдерских атак. При этом большинство рейдерских структур сосредоточены в Москве, а в разработке у рейдеров находятся около 90 % столичных предприятий¹. Понятно, что среди приоритетов экономической безопасности следует особо выделить обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов столицы посредством их защиты от недружественных поглощений.

Кампании, имеющие признаки недружественных действий, могут иметь несколько сценариев развития: поражение компании-агрессора (отказ от каких-либо планов атаки предприятия-цели); гринмейл-кампания (отказ от первоначальных планов по захвату корпоративного контроля и выставление

¹ URL : <http://www.mvd.ru/press/interview/6125/>

управляющим компании-цели предложения о покупке аккумулированного пакета ее акций по завышенной цене); захват корпоративного контроля. Таким образом, гринмейл и недружественное поглощение имеют общие методы и средства реализации и часто организовываются одними и теми же хозяйствующими субъектами.

Нередки случаи, когда атака, имеющая целью захват корпоративного контроля, начинается как гринмейл, целью которого является определение уровня готовности акционеров и менеджмента предприятия-цели защищать свой бизнес. Поэтому тактика защиты компании-цели будет тем более эффективной, чем раньше она будет начата.

Выделяются характерные признаки, по которым предприятие может делать предварительные выводы о начале направленной против него кампании по недружественному захвату корпоративного контроля. Это дает возможность принять меры по защите на самой ранней стадии. К ним относятся: резкое увеличение количества внезапных проверок со стороны контролирующих органов; появление в средствах массовой информации материала, освещающего деятельность предприятия и его руководителей в негативном аспекте; появление миноритарных акционеров, требующих предоставления копий различных документов; обращение миноритарных акционеров, владеющих в совокупности более чем 1 % акций компании, в судебные органы с исками, направленными на защиту прав акционеров.

Существуют два метода защиты от недружественных поглощений:

- 1) подготовиться к «нападению», заблаговременно применив комплекс «антизахватных мер», активно используемых в мировой и российской бизнес-практике, и таким образом сделать недружественное поглощение невозможным;

- 2) применить комплекс оборонительных мер непосредственно в ходе захвата, заставив «налетчика» либо заплатить высокую цену за поглощение компании, либо отказаться от своих планов.

На стадии профилактики и упреждения недружественного поглощения необходимо: 1) внесение в учредительные документы компании специальных поправок, затрудняющих недружественное поглощение (установление запрета на вхождение третьих лиц в уставный капитал, усложнение процедуры

уступки доли в уставном капитале и др.); 2) использование трудового права — заключение с ключевыми работниками-акционерами и доверенными менеджерами трудовых соглашений на условиях «золотого парашюта» (в этом случае захват предприятия, даже если он и состоится, позволит блокировать захватчика и взыскать с него существенные суммы выходных пособий); изменение места регистрации предприятия; изменение организационно-правовой формы компании; реорганизация «компании-цели»; передача функций единоличного исполнительного органа управляющей компании; соблюдение «юридической чистоты» корпоративной документации и процесса заключения сделок; защита реестра акционеров.

Непосредственно на стадии агрессивного захвата целесообразно осуществить следующие меры:

— контрнападение на акции захватчика; инициирование различных судебных процедур в отношении «захватчика»;

— возбуждение «компанией-целью» или родственными ей структурами судебных разбирательств против атакующей стороны;

— искусственное создание дружественной кредиторской задолженности «компанией-цели»;

— выход на переговоры с «агрессором»;

— слияние с конкурирующей по отношению к агрессору компанией;

— продажа наиболее привлекательных активов компании в случае атаки налетчика.

Об угрозе недружественного поглощения предприятия менеджменту необходимо подумать заранее, но, как правило, этому не уделяют должного внимания. Главной задачей менеджмента является выяснение: угрожает ли компании риск рейдерства, какие слабые места организации бизнеса может использовать рейдер, какие профилактические меры организационного характера можно предпринять для устранения неоправданных рисков недружественного или противоправного поглощения, как правильно распределить финансы и активы для поддержания рентабельности и обеспечения безопасности бизнеса.

Для оценки защищенности или незащищенности предприятия можно использовать такие показатели, как;

1) степень размытости акционерного капитала на предприятии;

- 2) собственность (доля основных средств в валюте баланса характеризует наличие у предприятия ликвидного имущества):
 - недвижимость (земельные участки, здания, сооружения);
 - средства производства, машины и оборудование;
 - интеллектуальная собственность;
- 3) финансово-экономическое состояние предприятия;
- 4) дивидендная политика предприятия: систематически ли выплачиваются дивиденды;
- 5) рентабельность и привлекательность бизнеса;
- 6) внешние факторы, облегчающие рейдерам их деятельность;
- 7) коррумпированность властных структур региона, в котором находится предприятие;
- 8) внутренние конфликты на предприятии.

Законодательство остается слабым звеном в системе мер защиты от недружественных поглощений. Необходимо правовое определение рейдерства как преступления и нецивилизованного передела собственности и закрепление механизмов правового противодействия ему. Существует насущная необходимость формирования и внесения в УК РФ самостоятельного нового состава преступления под названием «рейдерство». Преимущества включения данного состава в УК РФ состоят в том, что существенно облегчатся: 1) возможность выявления и квалификации такого преступления и возбуждения уголовного дела; 2) расследование таких преступлений (доказательная база станет гораздо менее объемной), поскольку акцент будет сделан на объективной стороне; 3) контроль и накопленные статистики по расследованию дел такого типа.

Рейдерство тесно связано с коррупцией. Коррупция — это не просто явление, которое затрагивает экономическую, социальную и политическую жизнь страны. Она пронизывает всю систему власти и может поразить значительную часть инструментов, обеспечивающих взаимодействие общества и власти. Только коррупция могла породить условия для возникновения «черного» рейдерства, предполагающего противозаконный корпоративный захват предприятий и производственных активов.

Российское рейдерство почти полностью зависимо от коррупции, и ее широкое распространение позволяет захватывать предприятия с грубыми нарушениями законности и правопорядка. При высоком уровне коррупции рейдерство как вид дея-

тельности, несомненно, будет принимать самые изощренные формы, поскольку бизнес следует по пути упрощения схем. Однако в этой тесной связи есть слабое место — воздействуя на самые коррупциогенные сферы рейдерства, а именно, нанося взвешенные удары по «черному» рейдерству, можно заметно снизить и уровень коррупции. Существенным здесь является выявление признаков заинтересованности государственных органов при рейдерских захватах.

Глава 9

ИНТЕГРАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА

9.1. Признаки и формы государственно-частного партнерства

К основным признакам государственно-частного партнерства (ГЧП) можно отнести следующие:

- сторонами ГЧП являются государственные структуры и частные компании;
- взаимодействие сторон в ГЧП закрепляется на официальной юридической основе (соглашения, договоры, контракты);
- взаимодействие указанных сторон имеет равноправный характер (соблюдается баланс обоюдных интересов);
- в процессе реализации проектов на основе ГЧП объединяются активы сторон;
- финансовые риски и затраты, а также достигнутые в ГЧП результаты распределяются между сторонами в пропорциях согласно взаимным договоренностям, зафиксированным в соответствующих договорах.

Обычно выделяют следующие формы партнерства:

- 1) договор — заключаемый между государством (органом местного самоуправления) и частной фирмой на осуществление определенных общественно необходимых и полезных видов деятельности;
- 2) аренда — в ее традиционной форме (договора аренды) и в форме лизинга;
- 3) концессионное соглашение, в рамках которого государство (муниципальное образование), оставаясь собственником

имущества, составляющего предмет концессионного соглашения, уполномочивает частного партнера выполнять в течение определенного срока оговариваемые в соглашении функции;

4) соглашение о разделе продукции — форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом, в рамках которых условия и порядок раздела продукции между государством и инвестором определяются в специальном соглашении;

5) совместные предприятия, которые могут быть либо акционерными обществами, либо совместными предприятиями с долевым участием сторон;

6) совместные инвестиционные и инновационные проекты.

Применение механизмов государственно-частного партнерства обеспечивает:

— возможность осуществления общественно значимых проектов, малопривлекательных для традиционных форм частного финансирования;

— повышение эффективности проектов за счет участия в них частного бизнеса, как правило, более эффективного на рынке, чем государственные институты;

— оживление рыночной конъюнктуры и роста инвестиционной привлекательности регионов;

— снижение нагрузки на бюджет за счет привлечения частных средств и переложения части затрат на пользователей (коммерциализации предоставляемых услуг);

— расширение возможностей финансирования за счет использования национальной и международной поддержки и доступа к новым источникам финансирования.

9.2. Исторический опыт

В концессионной форме ГЧП активно использовалось многими странами, в том числе Россией, на рубеже XIX—XX вв., особенно при строительстве железных дорог.

В настоящее время мировыми лидерами в области государственно-частного партнерства являются США, Великобритания, Франция и Германия.

Так, в Великобритании как цель развития более эффективных общественных услуг высокого качества функционирует «Частная финансовая инициатива» (Private Financing Initiative, PFI), суть которой состоит в привлечении частных инвестиций для строительства крупных государственных объектов.

В 1997 г. процедуры PFI были изменены, и на свет появились новые критерии правительственной поддержки проектов государственно-частных партнерств. Компенсация расходов частного инвестора осуществляется впоследствии за счет либо доходов от эксплуатации, либо платежей из бюджета. Во многих случаях инвестор привлекается к дальнейшему управлению объектом и к организации его деятельности, вплоть до найма персонала. Объектами выступают элементы инфраструктуры (включая автомобильные и железные дороги), школы, больницы и даже тюрьмы.

В Великобритании ежегодно заключается до 80 новых соглашений о партнерстве. По данным британского правительства, такие проекты обеспечивают 17 % экономии для бюджета страны.

В США государственно-частное партнерство развивается в настоящее время преимущественно на муниципальном уровне. По данным Национального совета по государственно-частному партнерству (National Council for Public-Private Partnership), в США из 65 базовых видов деятельности муниципальных властей (водопровод, канализация, уборка мусора, школьное образование, эксплуатация парковок и т. д.) средний город использует коммерческие фирмы при исполнении 23 видов деятельности.

В Германии государственно-частное партнерство получило развитие при реализации крупных проектов восстановления и перестройки городской инфраструктуры — в частности, в Северном Рейне — Вестфалии, в условиях нехватки государственного финансирования. Эти изменения привели к изменениям в региональной структурной политике. Были созданы агентства развития, объединяющие государственных партнеров (например, местные власти) и частных игроков (землевладельцев, торговые ассоциации и т. д.). В качестве главной задачи эти агентства определили восстановление заброшенных земель.

По концессионной схеме реализован самый крупный в мире транспортно-инфраструктурный проект — строительство и эксплуатация тоннеля через пролив Ла-Манш, потребовавший 15 млрд долларов инвестиций.

В рамках концепции ЧГП, и в первую очередь посредством предоставления концессии, осуществляется долгосрочная инвестиционная программа по созданию трансъевропейских

сетей транспорта, телекоммуникаций и энергетических инфраструктур стоимостью 400 млрд евро, рассчитанная на 20 лет.

Анализ опыта применения ГЧП показывает, что такие партнерства успешно применяются в транспортной (автодороги, железные дороги, аэропорты, порты, трубопроводный транспорт) и социальной инфраструктуре (здравоохранение, образование, развлечения, туризм), ЖКХ (водоснабжение, электроснабжение, очистка воды, газоснабжение).

В Российской Федерации преобладают инфраструктурные проекты на основе ГЧП — строительство автодорог, мостов и тоннелей, легкого наземного метро, аэропортов, водоочистных сооружений.

Нередкими являются примеры неэффективных проектов ГЧП из-за просчетов со стороны государства. Так, в Чехии был реализован проблемный инфраструктурный проект. (Привлечение частных инвестиций в этой стране осуществляется по британской модели частной финансовой инициативы — PFI).

Для сооружения отрезка стратегически важного автобана D47 протяженностью 80 км частный разработчик предложил, на первый взгляд, привлекательный проект и получил подряд практически без конкурса. Команда государственного партнера, не имея достаточно опыта ГЧП, не смогла адекватно оценить намерения частного подрядчика, который, как показала практика, не очень-то и стремился реализовать проект. Предложенная им структура финансирования, в конечном счете, свелась к перекладыванию всех рисков на государство. В итоге чешское правительство было вынуждено расторгнуть проект и выплатить значительную неустойку.

9.3. Механизмы реализации государственно-частного партнерства

Наиболее распространены такие механизмы партнерства, как BOT, BOOT, BTO, BOO, BOMT.

1. BOT (Build, Operate, Transfer — строительство — эксплуатация/управление — передача). Этот механизм используется главным образом в концессиях. Инфраструктурный объект создается за счет концессионера, который после завершения строительства получает право эксплуатации сооруженного объекта

в течение срока, достаточного для окупаемости вложенных средств. По его истечении объект передается государству. Концессионер получает правомочие использования, но не владения объектом, собственником которого является государство. Модификацией данной схемы является ROT (Rehabilitate, Operate, Transfer — реконструкция — управление — передача), которая предусматривает реконструкцию уже существующего объекта.

2. BOOT (Build, Own, Operate, Transfer — строительство — владение — эксплуатация/управление — передача). В этом случае частный партнер получает правомочие не только пользования, но и владения объектом в течение срока действия соглашения, после чего он передается публичной власти.

3. BTO (Build, Transfer, Operate — строительство — передача — эксплуатация/управление). Этот механизм предполагает передачу объекта государству сразу по завершении строительства. Затем он поступает в пользование частного партнера, но без перехода к нему права владения.

4. BOO (Build, Own, Operate — строительство — владение — эксплуатация/управление). В этом случае созданный объект по истечении срока действия соглашения не передается публичной власти, а остается в распоряжении инвестора.

5. BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer — строительство — эксплуатация/управление — обслуживание — передача). Здесь акцент делается на ответственности частного партнера за содержание и текущий ремонт сооруженных им инфраструктурных объектов.

Первым официальным документом в Российской Федерации, в котором были даны основные понятия государственно-частного партнерства и план развития механизмов ГЧП, стала Программа экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006—2008).

В соответствии Программой приоритетными направлениями ГЧП должны были стать:

— производственная и транспортная инфраструктура (строительство и эксплуатация дорог, электрических сетей, портов, трубопроводов);

— жилищно-коммунальное хозяйство;

— финансирование научных исследований, имеющих перспективы коммерциализации, и развитие инновационной инфраструктуры;

- профессиональное образование и система переподготовки кадров;
- здравоохранение и социальные услуги;
- информационно-консультационная поддержка предпринимательской деятельности.

Эффективными инструментами взаимодействия государства и бизнеса в соответствии с Программой должны были стать:

- особые экономические зоны;
- концессионные соглашения;
- государственные институты развития, в том числе Инвестиционный фонд Российской Федерации и банки развития (Внешэкономбанк и т. п.);
- инновационная инфраструктура, в том числе технико-внедренческие парки, производственные кластеры;
- венчурные инновационные фонды, финансирующие высокотехнологичные и наукоемкие проекты;
- лизинг.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением правительства Российской Федерации в 2008 г., отмечалось, что развитие институтов государственно-частного партнерства определяется в качестве одного из основных приоритетов социальной и экономической политики.

При этом на федеральном уровне юридически пока не закреплено понятие государственно-частного партнерства, хотя оно и широко применяется в различных нормативных актах, в частности в Бюджетном кодексе Российской Федерации и ряде федеральных целевых программ. При этом в этих документах речь идет лишь об осуществлении деятельности «на основе принципов государственно-частного партнерства».

На региональном уровне отдельные нормативно-правовые акты закрепляют понятие ГЧП, его формы, порядок и условия участия субъекта в государственно-частных партнерствах. Вместе с тем ввиду отсутствия модельного закона нет единообразия в определениях. Законы субъектов, регулирующие правоотношения в сфере ГЧП, неоднородны по структуре, в них существенно различаются условия вступления региона в государственно-частные партнерства, во многих не прописаны гарантии и распределение рисков, что мешает широкому распространению ГЧП.

На федеральном уровне создана определенная правовая база, регламентирующая отдельные участки государственно-частного партнерства. Основными нормативными правовыми актами в данной сфере являются:

— Федеральный закон от 21 июля 2005 г. №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполненных работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

— Федеральный закон Российской Федерации от 22 июля 2005 г. №116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации;

— федеральные законы, регламентирующие создание и деятельность государственных корпораций;

— Постановление Правительства Российской Федерации от 1 марта 2008 г. №134 «Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ» и др.

Таким образом, основными формами осуществления государственно-частного партнерства в РФ являются: использование средств инвестиционного фонда РФ, концессионные соглашения, свободные экономические зоны и государственные корпорации.

Согласно российскому закону предметами концессионного соглашения могут быть автомобильные дороги и инженерные сооружения транспортной инфраструктуры, объекты железнодорожного и трубопроводного транспорта, морские и речные порты, морские и речные суда, аэродромы, гидротехнические и электротехнические сооружения, метрополитен и общественный транспорт, объекты ЖКХ, здравоохранения, социально-культурного и социально-бытового назначения.

К настоящему моменту на территории России созданы две ОЭЗ промышленно-производственного типа, четыре технико-внедренческие ОЭЗ и семь ОЭЗ туристско-рекреационного типа и инновационный центр «Сколково». В качестве резидентов в них зарегистрировано более 200 компаний. Данные компании получают налоговые льготы: для них снижена ставка налога на прибыль, они освобождаются на длительные сроки от уплаты транспортного и земельного налогов, а также налога на имущество. В отношении иностранных товаров, ввозимых на территорию ОЭЗ, действует режим свободной таможенной зоны — таможенный режим, при котором иностранные товары размещаются и используются в пределах особой экономиче-

ской зоны без уплаты таможенных пошлин и налога на добавленную стоимость.

Однако в результате ненадлежащего управления особыми экономическими зонами, несвоевременного заключения Минэкономразвития России дополнительных соглашений по их развитию, а также пассивности органов исполнительной власти субъектов РФ указанные проекты весьма медленно развиваются и имеют низкий социально-экономический эффект.

В настоящее время существует семь госкорпораций: Внешэкономбанк, Агентство по страхованию вкладов, Российская корпорация нанотехнологий, Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», «Ростехнологии», «Росатом», «Олимпстрой».

Особенности статусу госкорпораций придают следующие обстоятельства:

— каждая госкорпорация создается на основании специального федерального закона, а потому, в отличие от всех других юридических лиц, не имеет учредительных документов;

— на государственные корпорации не распространяются нормы, закрепленные в ст. 65 ГК РФ («О несостоятельности (банкротстве) юридического лица»);

— существенное отличие госкорпораций от унитарных предприятий и государственных учреждений в том, что имущество, переданное государственной корпорации РФ, становится собственностью государственной корпорации, что существенно осложняет осуществление контроля со стороны государства за расходованием средств, выделяемых из бюджета.

Фактически, госкорпорация обладает только исключительным статусом (в сравнении с другими юридическими лицами, особенно некоммерческими организациями), но и принципиально различными полномочиями правового характера.

Как исключение из общих правил, госкорпорации наделены правом осуществлять деятельность, требующую прохождения порядка лицензирования, без лицензии — на основании закона, что типично для органов публичной власти, а не юридических лиц.

Корпорация «Роснано», в соответствии с Федеральным законом от 19 июля 2007 г. №139-ФЗ «О Российской корпорации нанотехнологий», призвана, на коммерческих началах, финансировать деятельность третьих лиц в весьма широко очерченной области нанотехнологий. Трудно установить, чем

отличается ее деятельность от целевого бюджетного финансирования (или от деятельности специализированного коммерческого инвестиционного банка). Вместе с тем ей предоставлена ничем не ограниченная возможность выступать в роли управляющей компании любых акционерных обществ и тем самым фактически ставить их под свой полный контроль.

Государственная корпорация «Ростехнологии» по своему статусу во многом схожа с корпорацией «Роснано» (различие состоит в сфере деятельности указанных корпораций). Так, «Ростехнологии» осуществляют деятельность в целях содействия разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции, в то время как «Роснано» действует в целях содействия реализации государственной политики в сфере нанотехнологий, развития инновационной инфраструктуры в сфере нанотехнологий, реализации проектов создания перспективных нанотехнологий и наноиндустрии.

Для госкорпораций устанавливается особый режим, предусматривающий многочисленные исключения из положений законодательства, и данные обстоятельства неизбежно выводят государственные корпорации за пределы регулярного правового поля.

Надо отметить, что созданные в последние годы инструменты взаимодействия государства и бизнеса, включая особые экономические зоны, концессионные соглашения, государственные институты развития, в том числе Инвестиционный фонд РФ и государственные корпорации, пока не продемонстрировали достаточной эффективности, чтобы стать основой для модернизации страны и инновационного пути развития.

Несмотря на предпринимаемые государством в течение последних нескольких лет попытки включить частный бизнес в решение общественно значимых задач количество примеров успешной реализации на территории страны проектов государственно-частного партнерства не превышает нескольких десятков.

В настоящее время развитие государственно-частного партнерства в РФ сталкивается с препятствиями как объективного, так и субъективного характера, среди которых можно выделить следующие:

— отсутствует стратегия поэтапного введения и использования разных форм государственно-частного партнерства;

— отсутствие на законодательном уровне четких ориентиров развития отраслей и сфер, в которых допустимо заключение между органами публичной власти и бизнес-структурами договоров и соглашений публично-правового характера, не позволяет устанавливать взаимоотношений долгосрочного характера;

— слабость и коррумпированность институтов государства;

— неразвитость банковской системы;

— несогласованность концессионного, бюджетного и земельного законодательства;

— отсутствие обоснованной методики комплексной проверки финансовых предложений конкурсантов на предмет их реалистичности, несбалансированность технических и финансовых критериев отбора конкурсных заявок;

— отсутствие опыта реализации и управления такими проектами, отсутствие квалифицированных специалистов в области государственно-частного партнерства и др.

9.4. Соглашения о разделе продукции

В настоящее время наиболее отработанной формой государственно-частного партнерства являются соглашения о разделе продукции.

Эти соглашения позволяют решить проблему с инвестированием проектов разработки месторождений углеводородного сырья, находящихся на континентальном шельфе, в труднодоступных, неосвоенных регионах, разработка которых требует привлечения новых дорогостоящих технологий (например, «Сахалин-1, «Сахалин-2»).

Соглашения о разделе продукции являются договором, в соответствии с которым РФ предоставляет субъекту предпринимательской деятельности на возмездной основе и на определенный срок исключительные права на разведку и добычу минерального сырья на участке недр, указанном в соглашении, и на ведение связанных с этим работ, а инвестор обязуется осуществить проведение указанных работ за свой счет и на свой риск. При этом СРП определяет все необходимые условия, связанные с использованием недрами, в том числе условия и порядок раздела произведенной продукции между сторонами соглашения.

Сторонами действующих соглашений являются РФ, от имени которой выступают правительство РФ и администрация субъекта РФ, на территории которого осуществляется деятельность по СРП, и инвесторы — иностранные и российские юридические лица, осуществляющие вложения собственных, заемных или привлеченных средств в добычу углеводородного сырья и являющиеся пользователями недр.

СРП — это форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом, которая напоминает традиционную концессию. Но если в концессиях концессионеру на правах собственности принадлежит вся выпущенная продукция, то в СРП партнеру государства принадлежит только ее часть, определяемая условиями соглашения.

Доля государства в прибыльной продукции, полученной при реализации СРП, в соответствии с условиями соглашений зависит от внутренней нормы рентабельности инвесторов. При норме рентабельности менее 17,5 % доля государства в прибыльной продукции составит по проекту «Сахалин-1» 15 %, по проекту «Сахалин-2» — 10 %, по проекту «Харьягинское месторождение» — 47,7 %.

По проекту «Сахалин-1» поступления государству за весь срок реализации проекта — до 2056 г. — планируются примерно в сумме 38,2 млрд, долларов США, включая:

- роялти — 15,1 млрд долларов;
- прибыльную продукцию государства — 10,3 млрд долларов;
- налог на прибыль — 11,9 млрд долларов;
- другие платежи и выплаты (налог на добавленную стоимость, бонусы) — 0,9 млрд долларов;
- доход инвесторов после уплаты налогов — 46,6 млрд долларов.

Государственный контроль за выполнением соглашений осуществляют федеральные органы государственной власти в соответствии с их компетенцией совместно с органами государственной власти субъекта РФ, на территории которого разрабатываются месторождения углеводородного сырья на условиях СРП. Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области освоения месторождений полезных ископаемых на основе соглашений о разделе продукции, является Минэнерго России.

9.5. Управление Олимпийским проектом «Сочи-2014»

Для осуществления управленческих функций, связанных с инженерными изысканиями при строительстве, с проектированием, строительством и реконструкцией, организацией эксплуатации объектов, необходимых для реализации Олимпийского проекта, образована государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию г. Сочи как горноклиматического курорта, которая финансируется государством.

ГК «Олимпстрой» организует строительство и ввод в эксплуатацию объектов программы строительства, проводит конкурсные отборы подрядчиков и инвесторов, осуществляет мониторинг строительства.

Менеджмент по привлечению инвесторов подразделяется на три взаимосвязанных блока мероприятий: информационное обеспечение процесса привлечения инвесторов, обеспечение экспертной поддержки процесса привлечения инвесторов и поиск инвесторов.

Информационно-аналитическое обеспечение процесса привлечения инвесторов включает:

- подготовку информационных материалов об инвестиционных возможностях олимпийского проекта;
- подготовку и свод документации, необходимой в соответствии с внутренними регламентами ГК «Олимпстрой» для предоставления потенциальным инвесторам в рамках процедуры отборов;
- подготовку дополнительных справочных материалов в соответствии с отдельными запросами потенциальных инвесторов;
- организацию рабочих совещаний с участием потенциальных инвесторов и специалистов ГК «Олимпстрой» с целью оперативного решения вопросов, связанных с отбором инвесторов по конкретным объектам программы строительства.

Для обеспечения экспертной поддержки процесса привлечения инвесторов осуществляется:

- взаимодействие с профессиональными экспертами и консультантами в сфере гостиничной, коммерческой и жилой недвижимости, финансовыми институтами, управляющими компаниями-отельерами:

а) с целью доработки и аудирования информационных материалов для инвесторов;

б) с целью повышения инвестиционной привлекательности отдельных объектов программы строительства;

в) в рамках организации взаимодействия с инвестиционным сообществом;

— взаимодействие с ЗАО «ВТБ-Капитал» в рамках рабочей группы с целью экспертизы инвестиционной привлекательности объектов Программы строительства и организации совместной работы по привлечению инвесторов (в соответствии с утвержденным планом мероприятий по привлечению инвесторов).

Кроме того, осуществляются следующие мероприятия:

— участие в национальных и международных форумах, выставках, конференциях и круглых столах для презентации инвестиционных возможностей олимпийского проекта (в соответствии с утвержденным планом мероприятий по привлечению инвесторов);

— адресные рассылки приглашений потенциальным инвесторам к участию в отборах;

— проведение рабочих встреч с потенциальными инвесторами, в том числе с делегациями, представляющими интересы отдельных государств, крупных отраслевых организаций и т. д.

ГК «Олимпстрой» привлекает к реализации Олимпийского проекта инвесторов с предоставлением льгот и преференций.

К технологическим льготам относится предоставление земельного участка, на котором предполагается размещение объектов программы.

Участок представляется инвестору по договору аренды на 49 лет, с возможностью последующего продления.

К инфраструктурным льготам относится возможность подключения за счет ГК «Олимпстрой» к инженерным коммуникациям на границах земельного участка, предоставляемого инвестору.

К репутационным льготам относится обеспечение международного продвижения государством бренда г. Сочи как все-сезонного курорта международного уровня, столицы первых зимних Олимпийских игр в РФ.

Привлечение к реализации олимпийского проекта инвесторов в виде негосударственных компаний идет также по пути их льготного кредитования со стороны так называемых институтов развития, а конкретно — Внешэкономбанка.

Глава 10

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

10.1. Структура и принципы системы сбалансированных показателей (ССП)

Специалисты в области менеджмента все чаще высказывают критику в адрес традиционных финансовых показателей результативности, которые опираются на данные бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Такие показатели носят ретроспективный характер, т. е. отражают тенденции прошлого, в то время как для стратегического управления необходимо именно перспективное планирование.

На данную проблему в конце 1980-х — начале 1990-х гг. обратили внимание профессора Гарвардской школы экономики Р. Каплан и Д. Нортон, занимавшиеся изучением проблем реализации стратегии, в том числе вопросов оценки нематериальных активов. После ряда теоретических и практических исследований они предложили модель сбалансированной системы показателей.

Эта модель была создана с целью решения задачи более полного и всестороннего представления показателей результативности деятельности компании. Д. Нортон и Р. Каплан расширили набор измеряемых параметров организации, включив в него не только финансовые показатели, но и сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии персонала.

Методология ССП является стратегическим подходом и системой управления эффективностью, которая позволяет организации привести в действие видение и стратегию компании в четырех основных направлениях.

1. Финансы.
2. Клиенты.
3. Внутренние бизнес-процессы.
4. Обучение и развитие персонала.

Методологической основой технологии ССП является системный анализ. Системный анализ занимается декомпозицией конечной цели в соответствии с определенными правилами. Его главная задача сводится к тому, чтобы на основе анализа причинно-следственных связей системы определить, как должны работать подсистемы, чтобы достичь заданных целей для системы в целом.

Наиболее успешный опыт внедрения ССП связан с компаниями, организованными на основе выделения процессов. Технология ССП выросла из практики процессных технологий. Если присмотреться к практике работы процессно-ориентированных организаций, то можно заметить, что все, чем занимается ССП, изначально присуще работе этих организаций: если есть процессы, то обязательно есть измерители, и эти измерители используются в каждодневной работе, стратегическом управлении и совершенствовании процессов.

Авторами концепции сбалансированных показателей также являются профессора Р. Каплан и Д. Нортон. Проведя исследование, они выяснили, что ключевыми понятиями для компаний, достигших впечатляющих результатов, являются *соответствие* и *ориентир*. Другими словами, правильно сформулированная и, главное, реализованная стратегия мобилизует усилия компаний и, используя ограниченные ресурсы, достигает намеченных целей. Для успешной реализации стратегии необходимо сосредоточить на ней и руководство компании, и все бизнес-единицы, финансовые и информационные ресурсы, весь персонал организации.

Изучив наиболее успешные компании, авторы вывели модель, позволяющую достичь стратегического соответствия и сфокусировать усилия на достижении поставленных целей, которая была названа «сбалансированной системой показателей». Сбалансированная система показателей — это инструмент стратегического и оперативного управления, который позволяет увязать стратегические цели компании с повседневными действиями сотрудников на всех уровнях управления.

Общие принципы, на которых она основана, называются принципами организации, ориентированной на стратегию.

Принцип 1. Перевод стратегии на операционный уровень

Компании, которые реализовали стратегию при помощи сбалансированной системы показателей и новых стратегий, капитализировали уже имеющиеся материальные и нематериальные активы: они высвободили возможности и фонды, ранее замороженные в рамках старой системы управления.

Сбалансированная система показателей — это модель, при помощи которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников компании посредством так называемых стратегических карт. Поскольку стратегические карты строятся для каждого уровня управления, они доступны и понятны каждому сотруднику, что позволяет ему видеть его личный вклад в реализацию общей стратегии. Невозможно привести в действие то, что нельзя описать.

Принцип 2. Создание стратегического соответствия организации

Для того чтобы компания превратилась в нечто большее, чем простая сумма ее составляющих, все отдельные стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Для этого должны быть проанализированы и оптимизированы взаимодействия между подразделениями, что является крайне сложной задачей, особенно в крупных компаниях.

Традиционно компании основаны на функциональных направлениях, — например, финансы, производство, маркетинг, продажи, инженерная служба, закупки. И именно такое функциональное многообразие зачастую становится барьером на пути реализации стратегии. Стратегически ориентированной компании удастся преодолеть этот барьер путем создания новых стратегических направлений. Бизнес-единицы и вспомогательные сервисные подразделения в своих сбалансированных системах отражают общие направления и цели, устанавливая таким образом взаимосвязь с общей стратегией компании. Успешные компании применяют сбалансированную систему показателей для координации деятельности всей организации, чтобы добиться синергизма, когда целое по всем параметрам превосходит сумму частей, его составляющих.

Принцип 3. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника

Ни один топ-менеджер или директор компании, каким бы талантливым и опытным он ни был, неспособен воплотить

стратегию в одиночку. В конечном итоге стратегия воплощается всеми работниками компании.

Как донести стратегию компании от совета директоров до рабочего места непосредственного исполнителя? Все сотрудники организации, ориентированной на стратегию, обязаны ее понимать и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в общие усилия.

Успешные менеджеры используют сбалансированную систему показателей для того, чтобы объяснить персоналу новую стратегию организации, — ведь если работники не знают стратегии своей компании, они не смогут ее реализовать.

Для того чтобы понять сбалансированную систему показателей, нужно знать, что такое сегментация рынка, переменные издержки, базы данных.

Вместо командного стиля доведения целей компании до сведения персонала использовали метод «каскад». Сотрудники и отделы более низких организационных уровней получили возможность определить свои цели в свете общей стратегической концепции компании. И, наконец, вознаграждение как способ мотивации деятельности сотрудника было поставлено в зависимость от сбалансированной системы показателей.

Большинство руководителей выбрали не индивидуальную, а коллективную систему вознаграждения. Они использовали сбалансированные системы показателей бизнес-единиц и подразделений как основу для вознаграждения, что придало особое значение работе в команде для реализации стратегии. Эта система пробудила огромный интерес персонала ко всем составляющим стратегии и выявила потребность в дальнейшем получении подробной информации о показателях.

Принцип 4. Стратегия как непрерывный процесс

Большинство компаний строит свою систему управления вокруг бюджетов и производственных планов, уделяя основное внимание исполнению планов.

Безусловно, тактический менеджмент необходим. Но для большинства компаний на этом все заканчивается: совещания, посвященные обсуждению стратегии, не проводятся; большинство руководителей тратят на подобные обсуждения менее часа в месяц.

Особенно важной является возможность отделить долгосрочные стратегические цели от мероприятий, проводимых ради краткосрочной оптимизации.

Вся философия ССП построена на отказе от краткосрочных финансовых результатов ради достижения долгосрочных показателей.

Для этого регулярно проводятся совещания менеджеров, на которых обсуждается стратегия. Благодаря тому, что такие совещания стали проводиться часто, менеджеры получили возможность высказывать свою точку зрения относительно стратегии компании.

Компании ввели систему открытой отчетности, которая делает результаты деятельности компании доступными каждому работнику. Основываясь на принципе «стратегия есть работа каждого», эти компании расширили полномочия сотрудников, предоставив им информацию, необходимую для эффективного исполнения функций.

Во время совещаний менеджеры анализируют программы, направленные на улучшение качества услуг и сохранение клиентской базы. В ходе таких совещаний выясняется, появились ли какие-то новые стратегические инициативы, которые не внесены в сбалансированную систему показателей. Сбалансированные системы можно быстро корректировать, не ожидая составления бюджета на следующий год. Стратегия стала непрерывным процессом, а не единовременной акцией, проводимой один раз в год.

Принцип 5. Активизация изменений

Критически важным в достижении успеха является активное участие менеджеров высшего звена управления. Успешная реализация стратегии требует слаженной работы всей команды для координации изменений, сосредоточения усилий на воплощении инициатив и достижении поставленных стратегических целей. Конечно, если топ-менеджеры не принимают активного участия в достижении результатов, не прилагают для этого усилий, компания не сможет воплотить стратегию и потенциал будет потерян.

В начале преобразования, на так называемом этапе активизации, следует обосновать необходимость изменений, что характеризуется тремя действиями:

- 1) осознание необходимости и срочности проведения изменений;
- 2) создание команды лидеров;
- 3) развитие общей концепции компании и ее стратегии.

Руководители компаний, которые успешно применили сбалансированную систему показателей, четко следовали этой схеме. Зачастую необходимостью таких изменений служила угроза полного распада компании и потери работы. Однако роль сбалансированной системы показателей как движущего фактора изменений и получения успешных результатов не должна ограничиваться ситуациями, развивающимися в слабых компаниях. Нередко руководители преуспевающих фирм разрабатывают стратегические задачи, просто чтобы не останавливаться на достигнутом. При помощи сбалансированной системы показателей они информируют сотрудников предприятия о будущей концепции его развития, которая требует изменений. Главная цель действий руководства стратегически ориентированной организацией состоит в том, чтобы необходимость изменений стала очевидной каждому сотруднику.

По мере развития процесса существующая система менеджмента модифицируется с целью закрепления достигнутых успехов. Компании делают это по-разному.

Однако независимо от последовательности действий все компании постепенно построили новую систему менеджмента, что в результате сделало их похожими друг на друга

Система сбалансированных показателей описывает стратегию, а система менеджмента устанавливает взаимосвязь между ССП и каждой структурной единицей организации.

Для хорошего руководителя, естественно, не существует такого состояния, как «успокоенность». Конкурентные условия постоянно меняются, и стратегия должна отражать эти изменения — как возникающие новые возможности, так и потенциальную и реальную угрозу бизнесу. Стратегия — это непрерывный процесс, и чрезвычайно важно найти баланс между стабильностью и переменами.

10.2. Проекция сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых показателей деятельности компании системой оценок проекций. Цели и показатели этой системы формируются в зависимости от видения и стратегии организации и рассматривают деятельность компании сквозь призму четырех проекций (рис. 10.1):

- проекция финансов — отвечает на вопрос, каким желают видеть предприятие собственники;
- проекция клиентов — отвечает на вопрос, каким должны воспринимать предприятие и его продукт потребители;
- проекция бизнес-процессов — отвечает на вопрос, какими темпами совершенствуются стратегически важные процессы;
- проекция обучения и развития — отвечает на вопрос, как обеспечивается поддержание уровня квалификации, каковы темпы разработки товаров завтрашнего дня.

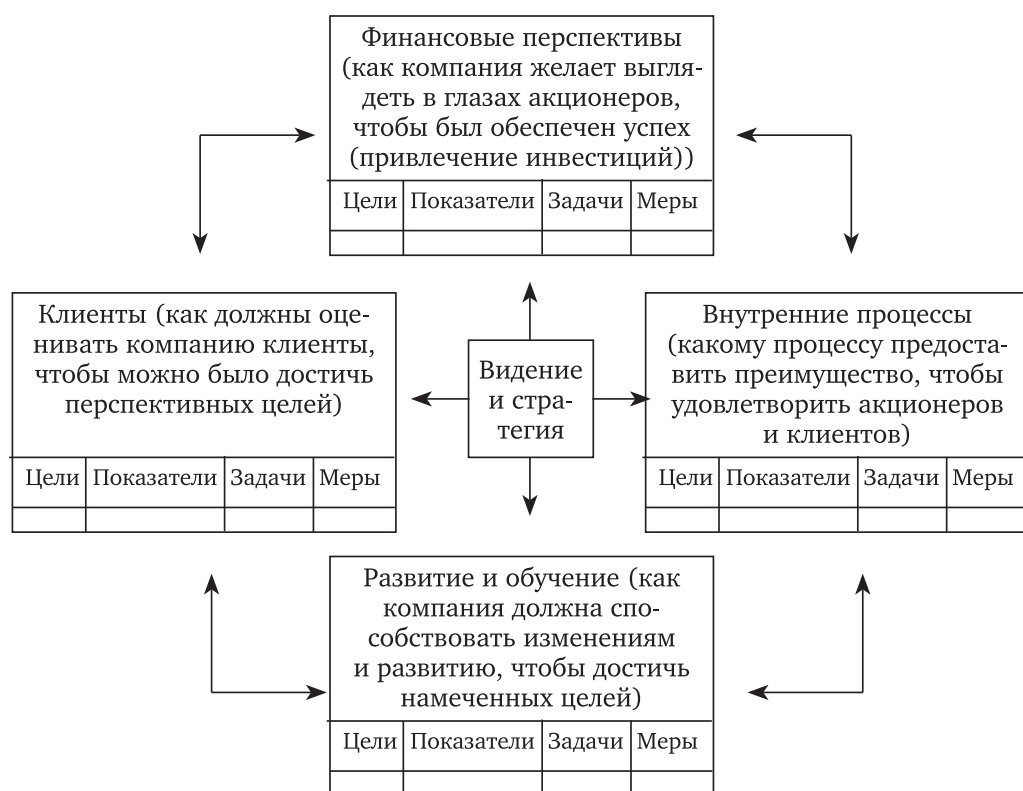


Рис. 10.1. Четыре проекции сбалансированной системы показателей

Четыре проекции сбалансированной системы показателей позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями компании, желаемыми результатами и факторами их достижения.

Финансовая проекция

Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых дей-

ствий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью капитала или добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности.

Клиентская проекция

Клиентская проекция в системе сбалансированных показателей рассматривается и как клиентская база и как целевой сегмент рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных, или базовых показателей результатов успешного претворения в жизнь стратегии, а именно:

- удовлетворение потребностей клиентов;
- сохранение потребительской базы;
- привлечение новых клиентов;
- объем и долю целевого сегмента рынка.

Кроме того, клиентская проекция должна включать в себя показатели ценности предложений, получаемых потребителем от данной компании. Это те факторы, которые являются ключевыми для потребителя в вопросе сохранения лояльности. Например, для него чрезвычайно важны факторы своевременной доставки или доставки в кратчайшие сроки; постоянного появления новых видов продуктов или услуг; возможности поставщика не только предвосхищать новые потребности клиента, но и удовлетворить их. Клиентская составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка, таким образом, чтобы в будущем она обеспечила высокую доходность компании.

Проекция внутренних бизнес-процессов

Здесь отражаются критически важные бизнес-процессы, которые необходимы для достижения показателей клиентской проекции. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Проекция внутренних бизнес-процессов выявляет два различия между традиционным подходом и ССП в оценке деятельности компании.

При традиционном подходе делается попытка контролировать и совершенствовать существующие процессы, причем этот подход даже может включать качественные и временные критерии.

ССП, как правило, формулирует новые процессы, при помощи которых компания должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя желания потребителей.

Второе отличие состоит в том, что ССП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов. Характерной чертой традиционного подхода является предоставление клиенту имеющихся продуктов и услуг. Однако фактором долговременного успеха является создание совершенно новых продуктов и услуг, которые удовлетворяют возникающие потребности настоящих и будущих клиентов. Способность успешно управлять процессами развития новых продуктов более важна для будущего успеха, чем эффективное управление уже существующим операционным процессом.

Проекция обучения и роста

Две предыдущие проекции формулировали факторы, наиболее значимые для настоящего и будущего бизнес-процессов. Но предприятие вряд ли сумеет достичь долгосрочных целей, пользуясь только технологическими возможностями.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры.

Часто существует большой разрыв между имеющимися возможностями людей, систем и процедур и теми возможностями, которые требуются для эффективных изменений. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели формулируются проекцией обучения и роста. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как, в частности, подробный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке.

Показателем возможностей информационных систем служит наличие своевременных точных оценочных сведений о клиенте и о внутренних бизнес-процессах, важных для тех работников, которые уполномочены принимать решения. При помощи организационных процедур можно проанализировать, насколько мотивация каждого из сотрудников компании согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха.

Стратегические карты

Для графического изображения в системе сбалансированных показателей используется стратегическая карта. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития и фокусируя внимание на основных направлениях. Иными словами, стратегическая карта показывает, каким образом предприятие создает ценность, что компания должна делать в каждой из четырех проекций ССП, чтобы успешно реализовать свою стратегию (рис. 10.2).

Создание стратегической карты — необходимый шаг для определения проекций, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними. Стратегическая карта помогает сотрудникам понять стратегию компании и то, как взаимосвязаны между собой различные стратегические цели. Их важная функция состоит в том, что они объясняют каждому сотруднику то, как его индивидуальные цели, проекты и достижения содействуют реализации общей стратегии и ее целей и в конечном счете — успеху всей организации. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте.

Шаблон стратегической карты представляет собой некий контрольный список стратегических компонентов и их взаимодействий. Если в нем отсутствует какой-либо элемент, то стратегия, скорее всего, обречена на провал. Например, в организации часто не существует зависимости между показателями внутренних процессов и предложением потребительской ценности; отсутствуют инновационные цели; плохо сформулированы задачи, связанные с развитием компетенций и мотивацией сотрудников; не определена роль информационных технологий. Такие ошибки в стратегической карте, как правило, приводят к отрицательным результатам.

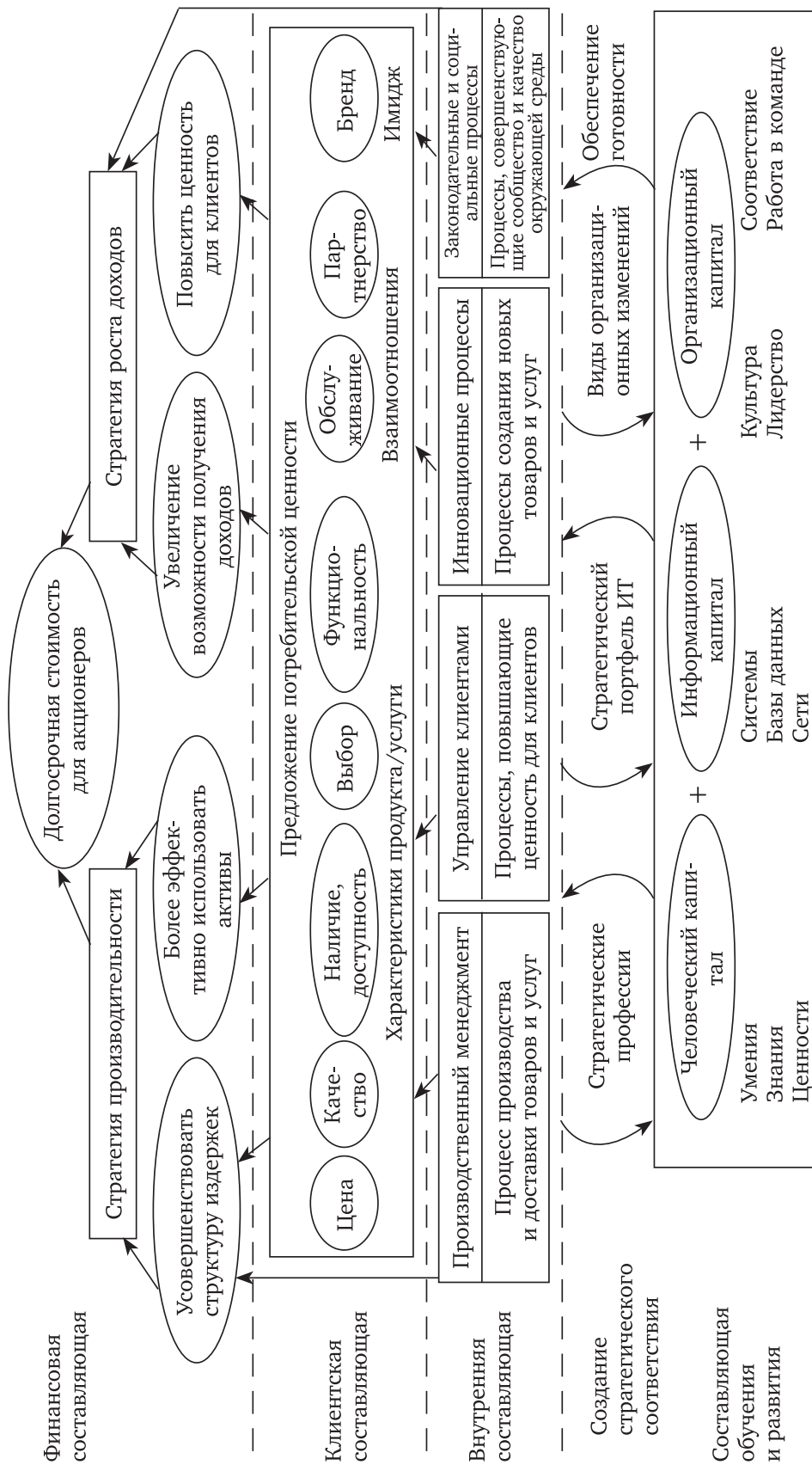


Рис. 10.2. Пример стратегической карты

Стратегическая карта основана на нескольких принципах.

1. Стратегия уравнивает противоборствующие силы.

Обычно инвестиции в нематериальные активы с целью долгосрочного роста прибылей вступают в конфликт с сокращением затрат для достижения быстрых финансовых результатов. Главной целью организаций частного сектора является обеспечение устойчивого роста стоимости для акционеров, что подразумевает обязательства длительного характера.

В то же время организация должна продемонстрировать улучшение краткосрочных результатов, которые можно получить, только принеся в жертву долгосрочные инвестиции, и зачастую это происходит незаметно. Таким образом, первое, что необходимо сделать, приступая к описанию стратегии, — сбалансировать краткосрочные финансовые цели сокращения расходов и увеличения эффективности с долгосрочными целями устойчивого роста прибыли.

2. Стратегия основывается на дифференцированном по ценности предложении потребителю. Удовлетворение клиентов — это источник устойчивого создания стоимости. Стратегия требует четкого определения целевых клиентов и предложения потребительной ценности, способного угодить им. Ясность и четкость этого предложения — один из наиболее важных аспектов стратегии. Каждое из предложений потребительской ценности четко определяет те обязательные условия, которые должны быть выполнены, если ставить своей целью удовлетворение запросов клиентов.

3. Ценность (стоимость) создается во внутреннем бизнес-процессе. Финансовая и клиентская составляющие в стратегических картах и ССП — это итоги, которые организация намеревается достичь: увеличение стоимости для акционеров посредством роста доходов и повышения эффективности; расширение доли компании в общих расходах клиента, что достигается сохранением и расширением клиентской базы, удовлетворением потребительских запросов, просвещением и лояльностью покупателей.

Процессы внутренней составляющей и составляющей обучения и развития являются движущей силой стратегии. Они описывают, каким образом эта стратегия может быть претворена в жизнь.

Компания должна сосредоточиться на нескольких решающих внутренних процессах, которые дифференцируют пред-

ложение потребительной ценности и являются наиболее существенными для повышения эффективности компании и сохранения ее жизнеспособности. Бизнес-процесс можно подразделить на четыре комплексных компонента:

1) операционный менеджмент: производство и доставка продуктов и услуг клиентам;

2) менеджмент клиентов: установление и регулирование взаимоотношений с потребителями;

3) инновации: разработка и развитие новых продуктов, услуг, процессов и взаимоотношений;

4) соблюдение местных законов и вклад в развитие сообщества: активное участие в жизни сообщества и неукоснительное соблюдение действующего законодательства.

Каждый из этих компонентов может иметь десятки и сотни составляющих, которые в той или иной мере участвуют в создании стоимости. Руководители, разрабатывающие свою стратегию, должны определить несколько решающих процессов, наиболее важных для развития компании.

4. Стратегию составляют взаимодополняющие и синхронно развивающиеся направления. Каждый комплексный компонент (или направление) внутренних процессов создает прибыль одновременно в разных точках.

Усовершенствование операционного процесса, например, сокращение себестоимости, как правило, дает краткосрочные результаты. Конкуренты также стремятся к этому. Выгоды от улучшения взаимоотношений с клиентами начинают ощущаться спустя несколько месяцев после внесения изменений в процессы менеджмента потребителей. Увеличения прибыли как результата инноваций приходится ждать значительно дольше, а итоги деятельности компании в данном сообществе и вовсе проявляются в отдаленном будущем, когда ей удастся создать положительный имидж и соответствующую репутацию в обществе.

Стратегия должна быть сбалансированной и включать в себя, по крайней мере, по одному стратегическому направлению из всех четырех комплексных компонентов. Таким образом, организация реализует возникающие возможности для развития компании.

5. Стратегическое соответствие определяет стоимость нематериальных активов. Четвертая составляющая стратегической карты сбалансированной системы показателей — состав-

ляющая обучения и развития — описывает нематериальные активы организации и их роль в реализации стратегии.

Нематериальные активы можно подразделить на три категории:

1) человеческий капитал: умения, талант, знания сотрудников;

2) информационный капитал: базы данных, информационные системы, сети и технологии;

3) Организационный капитал: культура, лидерство, соответствующий персонал, работа в команде, а также управление знанием.

Ни один из этих нематериальных активов сам по себе не имеет стоимости, которую можно точно измерить. Их ценность состоит в том, что они помогают компаниям воплощать стратегию в жизнь.

10.3. Особенности применения системы сбалансированных показателей

Следует отметить, что Р. Каплан и Д. Нортон изначально не претендовали на то, что предложенная ими система из четырех проекций полностью описывает все бизнес-пространство корпорации. Они всего лишь указали на то, что система измерения, достойная современной корпорации, должна включать в себя, по крайней мере, четыре указанные проекции. В зависимости от конкретной экономической ситуации в разных компаниях могут быть приняты и другие проекции. Например, крупные компании часто дополняют сбалансированную систему управления проекциями «социальная сфера» и «внешняя среда».

Что касается российских условий ведения бизнеса, то существует серьезное различие культур менеджмента в западных и отечественных компаниях. Этот факт говорит о необходимости адаптации и дополнения технологии ССП для российских компаний.

Одна из распространенных проблем — отсутствие у отечественных компаний четко сформулированной миссии, являющейся необходимым условием для разработки системы сбалансированных показателей (ССП). В результате старт проекта откладывается, так как приходится «складывать» представле-

ния топ-менеджеров корпорации о стратегии и целях в единое целое и формулировать миссию компании, что является дополнительным шагом в подготовке к внедрению.

Требует переосмысления со стороны разработчиков ССП и применение в российских условиях механизмов «отложенной» мотивации, когда накопленные бонусы выплачиваются только при достижении стратегических целей, т. е. через три-четыре года.

Еще одно различие между западной и российской моделями внедрения проявляется в том, что западные фирмы зачастую обращаются к ССП, находясь в кризисном состоянии, в то время как в России такую систему строят, как правило, успешно работающие компании, стремящиеся к дальнейшему развитию. Кроме того, в России ССП, в основном, внедряют именно коммерческие структуры, а на Западе много примеров ее внедрения в некоммерческих организациях.

Российские консультанты настоятельно рекомендуют выводить из ССП все, не относящееся к количественным показателям, т. е. как можно скорее избавляться от всего неформализуемого, — потому что в условиях не сложившейся производственной культуры надежды на то, что подчиненные, не контролируемые абсолютно ясными формальными критериями, сделают за менеджера то, что не вполне ясно ему самому, — нет никакой. У менеджера проекта всегда должен быть набор совершенно недвусмысленных числовых показателей, которые будут мерой и зоной ответственности его подчиненных за выполнение ими всех своих, в том числе и неформализуемых, обязанностей.

Модель четырех проекций, которая описывает стратегию создания стоимости организацией, фактически является инструментом общения высшего руководства компании со своими сотрудниками на всех уровнях управления относительно направлений и приоритетов развития предприятия. Они могут рассматривать стратегические показатели не как набор независимых параметров независимых составляющих, а как цепь взаимозависимых целей четырех составляющих сбалансированной системы показателей, основанную на причинно-следственных связях. Общее взаимодействие этих связей графически реализуется в виде так называемой стратегической карты.

Такие карты составляются как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных бизнес-единиц, подразделений и даже

конкретных исполнителей. Это позволяет всем сотрудникам компании понимать и осознавать общую стратегию и видеть свой собственный вклад в ее реализацию, а значит, и повышать эффективность реализации этой стратегии.

Любой руководитель или топ-менеджер компании стремится сосредоточить усилия организации, чтобы повысить показатели эффективности, которые повлияют на прибыльность в будущем.

Сбалансированная система показателей помогает обратить внимание на самые важные моменты. Почти двадцатилетний опыт ее использования показывает, что для каждой страны, отрасли и конкретной компании существуют свои особенности, зависящие от многих факторов. Поэтому менеджерам необходимо выделить главные моменты, характерные именно для их организации, и тогда можно будет направить все усилия на повышение эффективности в самых необходимых направлениях.

Как у любой концепции, у ССП, есть и негативная сторона. Она должна быть адаптирована к конкретным условиям экономики. Есть немало примеров иностранных компаний, которые сначала пытались продублировать американские системы сбалансированных показателей, взятые из тех же отраслей. Очевидно, что различия как во внешнем бизнес-окружении, так и во внутренних методах управления вызвали неразрешимые проблемы на этапе реализации. Эти компании в конце концов пришли к тому, что пересмотрели свои подходы к корпоративному управлению эффективности и переработали ССП с учетом своих особенностей.

Сравнительно большой опыт внедрения ССП показал, что система сбалансированных показателей — это прежде всего инструмент реализации стратегии. ССП не будет эффективной в организации, где нет четко сформулированной стратегии и где руководители слишком уповают на ССП и ждут от нее решения всех структурных проблем.

Безусловно, ССП — эффективный инструмент, однако его эффективность зависит от многих факторов. В частности, к ним относятся: готовность организации к внедрению, участие руководства в разработке стратегических карт показателей, грамотный подбор участников проекта, тщательный отбор показателей для составления ССП компании и др. Кроме того, и на подготовительном этапе, и на этапе разработки стратеги-

ческих карт большое значение имеет проведение рабочих совещаний и семинаров для топ-менеджмента.

Сбалансированная система показателей внедрена в тысячах компаний во всем мире — от небольших некоммерческих фондов до крупных международных корпораций. Развившись из простой потребности в более целостной и всеохватной системе измерений, ССП ныне представляют собой интегрированное решение, которое позволяет организации быстро и с известной точностью реализовать стратегию и добиться хороших результатов.

Тесты по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Стратегия организации определяет:
 - а) результаты деятельности структурных элементов организации;
 - б) эффективность использования человеческих ресурсов;
 - в) достижение долгосрочных целей развития организации;
 - г) методы анализа внутренней среды.

2. Видение организации означает:
 - а) классификацию ресурсов, необходимых для достижения основной цели;
 - б) представление о желаемом состоянии организации в будущем;
 - в) измеримую и достижимую цель развития организации;
 - г) увеличение доходов.

3. Миссия организации определяет:
 - а) основные параметры внешней среды;
 - б) публичную цель деятельности организации;
 - в) требования к качеству используемых ресурсов;
 - г) контроль за бизнес-процессами.

4. Цели организации характеризуются:
 - а) отсутствием временных границ;
 - б) множеством показателей;
 - в) ответственностью персонала перед менеджерами организации;
 - г) достижимыми конкретными результатами.

5. Базовые стратегии развития организации включают в себя:
 - а) стратегию ограниченного роста;
 - б) наиболее рискованную стратегию;

- в) стратегию сокращения производства товаров и услуг;
- г) привлечение высококвалифицированных специалистов.

6. Конкурентные стратегии определяются:

- а) снижением издержек производства и сбыта;
- б) стабильными показателями качества при неизменных издержках;
- в) расширением ассортимента и обновлением продукции;

7. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках позволяет:

- а) регулировать рост цен на потребляемые материалы, энергию и комплектующие изделия;
- б) быстро обновлять ассортимент;
- в) гарантировать финансовую устойчивость при снижении цен;
- г) увеличивать долю рынка.

8. Стратегия дифференциации содержит следующие преимущества:

- а) обеспечение разнообразия товаров и услуг;
- б) обслуживание ограниченного круга потребителей;
- в) расширение круга взыскательных потребителей;
- г) низкие затраты на инновации.

9. Что из перечисленного ниже является недостатками стратегии фокусирования?

- а) охватывает все основные сегменты рынка;
- б) позволяет крупным компаниям экономить издержки;
- в) ограничивает сбыт при узком ассортименте;
- г) возможен диктат поставщиков ресурсов.

10. Стратегия обновления продукции обуславливается:

- а) совершенствованием государственных стандартов;
- б) применением методов эвристического прогнозирования;
- в) развитием рынка консалтинга;
- г) необходимостью создания конкурентных преимуществ.

11. Стратегические союзы (альянсы) позволяют:

- а) избегать конфликтов по поводу целей и методов управления;

- б) повышать инвестиционную привлекательность;
- в) достигать прогнозируемых результатов;
- г) расширять применение новых технологий.

12. Совместное предприятие характеризуется:

- а) наличием лицензионных соглашений;
- б) созданием бизнес-структуры для объединения сильных сторон партнеров;
- в) реализацией стратегии обновления продукции;
- г) необходимостью использования метода экспертных оценок и метода Дельфи.

13. Стратегическая интеграция инсорсингового типа предполагает:

- а) привлечение сторонних фирм для выполнения отдельных операций;
- б) передачу на договорной основе сторонним фирмам выполнения отдельных функций;
- в) производство и реализацию конечной продукции на предприятиях, контролируемых одной компанией;
- г) развитие внешних связей предприятия.

14. Стратегическая интеграция аутсорсингового типа позволяет:

- а) объединять акции, принадлежащие интегрируемым предприятиям;
- б) создавать замкнутую структуру производства и сбыта продукции;
- в) создавать на основе самостоятельных предприятий единое юридическое лицо;
- г) углублять специализацию деятельности путем привлечения сторонних фирм.

15. Слияния и поглощения компаний преследуют следующие цели:

- а) сокращение сфер деятельности;
- б) ограничение конкуренции;
- в) снижение конкурентоспособности новых корпоративных структур;
- г) проведение единой ценовой политики.

16. Стратегическое планирование предполагает:

- а) разработку бухгалтерской отчетности;
- б) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;
- в) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;
- г) регулярную аттестацию сотрудников.

17. Этапами стратегического планирования являются:

- а) классификация методов прогнозирования;
- б) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;
- в) заключение лицензионного соглашения между партнерами;
- г) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.

18. Назначение бизнес-плана:

- а) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;
- б) выбор и оценка стиля руководства;
- в) описание основных аспектов будущего развития компании;
- г) документ для инвестора.

19. Основные разделы бизнес-плана не содержат:

- а) маркетингового плана;
- б) плана производства;
- в) финансового плана;
- г) оценку видов управленческого контроля.

20. SWOT-анализ предназначен:

- а) для оценки финансового состояния организации;
- б) расчета предпринимательских рисков;
- в) определения сильных и слабых сторон организации;
- г) определения возможностей и угроз.

21. Внешними угрозами могут быть:

- а) ослабление позиций конкурентов;
- б) медленный рост спроса;
- в) привлечение новых технологий;
- г) низкие барьеры входа на рынок.

22. Внешними возможностями могут быть:

- а) появление новых конкурентов;
- б) сильная зависимость от снижения спроса;
- в) увеличение доступности кредитов;
- г) рост спроса на товары заменители.

23. Внутренние сильные стороны компании включают в себя:

- а) высокие цены на факторы производства;
- б) узкий ассортимент продукции;
- в) запас производственных мощностей;
- г) преобладание займов над собственными средствами.

24. Внутренние слабые стороны компании — это:

- а) специализированное оборудование;
- б) высокие административные издержки;
- в) рост затрат на инновации;
- г) реализация стратегических планов развития.

25. PEST-анализ не содержит:

- а) анализа законодательства и нормативно-правовых актов;
- б) прогноза развития фирм-конкурентов;
- в) развития теории управления;
- г) оценки демографической ситуации.

26. Модель пяти факторов конкуренции исследует:

- а) структуру издержек производства;
- б) развитие существующих и потенциальных конкурентов;
- в) зависимость рентабельности от реализации новых продуктов;
- г) поставщиков и потребителей.

27. Бенчмаркинг как метод анализа предполагает:

- а) оценку системы налогов;
- б) сравнение эффективности работы компании с показателями успешных фирм;
- в) анализ цепочки создания ценности;
- г) сопоставление затрат на основную и вспомогательную деятельность компании.

28. Функционально-стоимостный анализ (АВС — Activity Based Costing) учитывает:

- а) инновационную активность компании;
- б) курсы акций компании;
- в) разбиение элементов деятельности компании по степени влияния на результат;
- г) структуру продаж, запасов, доходов.

29. Разработка матрицы БКГ (Boston Consulting Group) служит:

- а) для формирования сбалансированного товарного портфеля;
- б) изучения организационно-правовой формы компании;
- в) формирования четырех групп продуктов, соответствующих приоритетным целям;
- г) изучения соответствия характеристик товара стандартам.

30. Матрица Мак-Кинси (McKinsey) включает:

- а) соотношение между необходимым и фактическим расходом ресурсов;
- б) интегральную оценку долгосрочной привлекательности рынка;
- в) коэффициенты затрат на управление на единицу выпускаемой продукции;
- г) факторы оценки конкурентоспособности.

Ключи к тестам по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1.	в)
2.	б)
3.	б)
4.	г)
5.	а); в)
6.	а); в)
7.	в); г)
8.	а); в)
9.	в); г)
10.	а); г)
11.	б); г)
12.	б)
13.	в)
14.	г)
15.	б); г)
16.	в)
17.	г)
18.	в); г)
19.	а); б); в)
20.	в); г)
21.	б)
22.	в)
23.	в)
24.	б)
25.	а); г)
26.	б); г)
27.	б)
28.	в); г)
29.	а); в)
30.	б); г)

Рекомендуемая литература

Основная

1. Томпсон, А. А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд III. — М. : ИНФРА-М, 2013.
2. Баринову В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2014.
3. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев. — М. : Экономистъ, 2010.
4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2012.

Дополнительная

1. Гусаков, В. А. Ясная стратегия бизнеса / В. А. Гусаков. — М. : Вершина, 2009.
2. Иванов, В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В. В. Иванов, О. К. Хан. — М. : ИНФРА-М, 2009.
3. Каплан Роберт, С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2010.
4. Каплан Роберт, С. Организация, ориентированная на стратегию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.
5. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять / пер. с англ. ; под ред. С. Чоудхари. — М. : ИНФРА-М, 2009.
6. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. — М. : КноРус, 2011.
7. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. Н. Сидоров. — М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2011.
8. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. — СПб. : Питер, 2009.

Интернет-ресурсы

1. HR Менеджмент. — URL: www.hrm.ru.
2. URL: www.cfin.ru/management/strategy.
3. URL: www.gaap.ru.
4. URL: www.management.edu.ru.
5. URL: www.pro-invest.com.
6. URL: www.strategia.ru.
7. URL: www.top-manager.ru.
8. URL: www.vestnikmckisey.ru.
9. Бизнес-словарь. — URL: www.businessvoc.ru.
10. Журнал «Маркетинг-менеджмент». — URL: www.mgmt.ru.
11. Журнал «Риск-менеджмент». — URL: www.riskm.ru.
12. Журнал «Управление персоналом». — URL: www.TOP-PERSONAL.ru.
13. Журнал «Эксперт». — URL: www.expert.ru.
14. Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнесобразование на базе Интернет-технологий. — URL: www.idi.com.ru.
15. Исследования рынков. — URL: www.marketing.rbc.ru.
16. Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию. — URL: www.smartcat.ru.
17. Корпоративный менеджмент. — URL: <http://www.cfin.ru>.
18. Маркетинг Менеджмент. — URL: www.mgmt.ru.
19. Новый менеджмент. — URL: www.new-management.info.
20. Отраслевые обзоры, исследования, аналитика. — URL: www.vedomosti.ru/research/.
21. Российский журнал менеджмента. — URL: www.rjm.ru.
22. Сайт дистанционного образования «элитариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент». — URL: www.elitarium.ru; www.grebennikoff.ru/product/36.
23. Сайт компании UFG management. — URL: www.bbest.ru/strproc/strategia.
24. Сайт Российского журнала менеджмента. — СПб. — URL: www.rjm.ru.
25. Система профессионального анализа рынков и компаний. — URL: www.spark.interfax.ru.
26. Система сбалансированных показателей. — URL: www.scorecard.ru.

27. Сообщество менеджеров. — URL: www.e-executive.ru.
28. Справочник компаний и организаций. — URL: www.vedomosti.ru/companies/a-z/.
29. Терминология менеджмента. — URL: www.glossary.ru.
30. Технологии корпоративного управления. — URL: www.iteam.ru.
31. Федеральный образовательный портал — экономика, социология, менеджмент. — URL: www.ecsocman.edu.ru.
32. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием. — URL: www.aup.ru.

Новые издания по дисциплине «Стратегический менеджмент» и смежным дисциплинам

1. *Абрамов, В. С.* Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

2. *Абрамов, В. С.* Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

3. *Голубков, Е. П.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

4. *Зуб, А. Т.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

5. *Красильников, С. А.* Менеджмент. Управление холдингом : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под ред. С. А. Красильникова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

6. *Литвак, Б. Г.* Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019.

7. *Малюк, В. И.* Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

8. *Мардас, А. Н.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

9. *Молчанова, О. П.* Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

10. *Отварухина, Н. С.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

11. *Попов, С. А.* Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

12. *Попов, С. А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

13. *Рейнор, М. Е.* Стратегический парадокс / М. Е. Рейнор. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

14. *Розанова, Н. М.* Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

15. *Сидоров, М. Н.* Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

16. *Скобкин, С. С.* Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

17. *Фролов, Ю. В.* Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

18. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

Наши книги можно приобрести:

Учебным заведениям и библиотекам:
в отделе по работе с вузами
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

Частным лицам:
список магазинов смотрите на сайте urait.ru
в разделе «Частным лицам»

Магазинам и корпоративным клиентам:
в отделе продаж
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

Отзывы об издании присылайте в редакцию
e-mail: red@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебное издание

Сидоров Михаил Николаевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник для СПО

Формат 60×90¹/₁₆.
Гарнитура «Charter». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 9,88.

ООО «Издательство Юрайт»
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru