

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

*Н.А. Казакова, А.В. Александрова,
Н.Н. Кондрашева, С.А. Курашова*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У Ч Е Б Н И К



Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Н.А. КАЗАКОВА
А.В. АЛЕКСАНДРОВА
Н.Н. КОНДРАШЕВА
С.А. КУРАШОВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Под редакцией д-ра экон. наук,
профессора *Н.А. Казаковой*

*Рекомендовано Советом
Учебно-методического объединения по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»*

Электронно-
Библиотечная
Система
znaniium.com

Москва
ИНФРА-М
2020

УДК 338.3(075.8)
ББК 65.053я73
С83

ФЗ
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

Авторы:

д-р экон. наук, профессор *Н.А. Казакова* (введение, главы 7–11);
канд. техн. наук, доцент *А.В. Александрова* (главы 2, 5);
канд. техн. наук, доцент *Н.Н. Кондрашева* (главы 1, 6);
старший преподаватель *С.А. Курашова* (главы 3, 4);
Е.В. Овсепян (программная оболочка электронного учебника)

Рецензенты:

Л.А. Чайковская, д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой
«Налоги и налогообложение» РЭУ им. Г.В. Плеханова;
С.А. Алексеева, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой
«Менеджмент и маркетинг» Московского финансово-юридического
университета;
Е.В. Бурденко, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой
«Аудит и контроллинг» МГУДТ

С83 **Стратегический менеджмент** : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 320 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-005028-7

Учебник посвящен вопросам стратегического управления организацией. Рассматривается сущность и технология процесса стратегического управления, методические подходы к выбору и доводке стратегии. Особое внимание уделяется современным методам стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, практическому применению различных инструментальных средств, функциям и методам контроллинга в стратегическом управлении бизнесом.

Издание включает программу учебной дисциплины «Стратегический менеджмент», теоретический материал, практические задания, вопросы для обсуждения на семинарах, тесты, глоссарий, а также программу для проведения электронных занятий и контроля знаний. Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Предназначен для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим направлениям, аспирантов, магистрантов, преподавателей, а также профессиональных менеджеров и консультантов по стратегическому управлению бизнесом.

УДК 338.3(075.8)
ББК 65.053я73

ВВЕДЕНИЕ

Ключевым условием развития экономики страны по пути инноваций является наличие высококвалифицированных кадров, способных воплощать передовые научные идеи в практической деятельности современных организаций.

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ № 544 от 20 мая 2010 года ставит перед высшими учебными заведениями задачу формирования у учащихся необходимых общекультурных и профессиональных компетенций для решения управленческих задач.

На ранних стадиях развития теории менеджмента управление организацией предусматривало главным образом решение текущих, краткосрочных или оперативных проблем. Когда же проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение, в число управленческих терминов вошло понятие «стратегия». Были разработаны и внедрены структуры и модели так называемого стратегического управления или стратегического менеджмента. В результате в системе управления организации выделились стратегическое и оперативное управление.

Оперативное управление призвано определить и реализовать деятельность по достижению краткосрочных целей. Его конечным продуктом является поставка товаров или услуг потребителям за определенное вознаграждение.

Стратегия рассматривается как целостная система взаимосвязанных решений, которые обеспечивают планомерное развитие организации. Наиболее важными из этих решений являются: процессы производственного взаимодействия как внутренних подразделений предприятия, так и самого предприятия с его внешними контрагентами; материально-техническая основа производства; научно-технический уровень выпускаемой продукции и технология ее изготовления, основанные на применении результатов собственных исследований и разработок, заимствованных организационно-технических решений и т.д.; социальные и экономические отношения в трудовом коллективе; система управления предприятия и его звеньев.

Под стратегией подразумевается перспективный план действий хозяйственной единицы, направленный на достижение целей, связанных с качественным изменением существующего состояния. Понятие «стратегия» неразрывно связано с нововведениями или инновациями.

Современное развитие рыночной экономики в Российской Федерации и отдельных предприятий и организаций, постоянно меняющиеся условия

внешней среды, жесткая конкуренция, нестабильная макроэкономическая ситуация требуют внедрения в практику деятельности хозяйствующих субъектов системных научных подходов, технологий стратегического анализа и применения в управлении различных методов и инструментальных средств.

Развитие организации осуществляется в соответствии с каким-либо сценарием. Выбор наилучшего сценария развития организации проводится на основе анализа результатов прогноза состояний организации при использовании различных стратегий развития. Поэтому одной из важнейших функций стратегического менеджмента выступает прогнозирование состояния предприятий и организаций в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Для обеспечения устойчивого функционирования в длительной перспективе должно проводиться регулярное стратегическое планирование и прогнозирование экономической устойчивости. Стратегическое планирование строится, прежде всего, на понимании собственниками и руководителями целей и перспектив будущего развития, а также четком представлении тех хозяйственных операций и видов деятельности, благодаря которым будут достигнуты желаемые цели. В бизнес-плане (программе развития, стратегии) субъект формулирует основные цели деятельности, дает их обоснование, определяет пути достижения, необходимые ресурсы и источники финансирования, конечные финансовые показатели работы.

Важнейшим инструментом в разработке и обосновании стратегии развития хозяйствующих субъектов является стратегический анализ. Стратегический анализ выступает отправной точкой стратегического процесса. Его цель заключается в консолидации информации о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для оценки вариантов при определении стратегических целей и решении стратегических задач. Его функции распространяются на все сферы деятельности и бизнес-процессы: маркетинг, качество продукции (работ или услуг), ассортиментные программы, инвестиционное развитие компании, совершенствование кадровой политики, производственный потенциал, финансовое состояние и т.д. При этом существуют различные методы и подходы, а также практические наработки, составляющие инструментарий стратегического анализа. Маржинальный анализ и инструменты производственного и финансового левериджа позволяют оптимизировать финансовые результаты, ассортимент и цены на продукцию (работы или услуги); рассчитывать варианты изменения производственной мощности; оценивать эффективность производства, замены оборудования и т.п. Анализ безубыточности позволяет выявить оптимальный объем производства и темпы развития компании; инструменты бизнес-планирования и бюджетного управления выступают основой достоверности прогноза устойчивости бизнеса, что особенно важно для обеспечения платежеспособности и прибыльной работы компании в условиях нестабильной экономики.

Учебник имеет целью развитие у будущих менеджеров стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации.

Учебный материал сгруппирован в 11 глав, содержит теоретическую часть и практические задания, включающие вопросы для обсуждения на семинарах, задачи, тесты для проверки знаний и список рекомендуемой литературы.

В первой главе рассмотрены основы стратегического управления организацией, показана сущность стратегического управления и технология процесса стратегического менеджмента.

Во второй главе представлена методика формирования стратегии организации, изложен анализ факторов, определяющих макро-, микро- и внутреннюю среду организации, представлен процесс формулирования стратегических целей организации, а также набор действий, направленных на разработку стратегии развития бизнеса.

Третья глава посвящена методам доводки стратегии организации, рассмотрены матричные методы оценки портфеля диверсифицированной организации и методы стратегического позиционирования.

В четвертой главе показаны типы стратегических изменений, рассмотрены причины сопротивления изменениям и подходы по преодолению сопротивления, и проведения изменений.

Пятая глава посвящена контроллингу в системе стратегического управления: подробно рассмотрено понятие контроллинга и его функции в стратегическом менеджменте, представлены методы разработки системы показателей контроллинга, способы и рычаги контроля, а также информационная поддержка контроллинга.

В шестой главе изложена роль корпоративной культуры в реализации стратегии, представлена типология корпоративных культур и дан анализ корпоративной культуры.

Седьмая глава посвящена актуальным вопросам управления рисками в системе стратегического менеджмента, использованию современных инструментов анализа и разработки моделей управления рисковыми ситуациями.

Восьмая глава содержит практические аспекты реализации стратегического управления на основе таких инструментов как бизнес-планирование и бюджетное управление.

В девятой и десятой главах рассмотрены различные направления применения стратегического анализа для оценки и повышения конкурентоспособности организации, разработки ее ценовой и товарной политики, оценки рыночного потенциала.

Заключительная глава посвящена управлению развитием организации на основе прогнозирующих моделей.

Отличительная особенность учебника — в доступном изложении теоретических основ стратегического менеджмента, представлении современных методов и приемов стратегического анализа, разнообразии практических примеров, рассматриваемых в увязке с формируемыми профессиональными компетенциями будущих менеджеров. Рассмотрены методы стратегического анализа и прогнозирования состояния организации, базирующиеся на подходе самоорганизации, и на их основе предложены оригинальные функциональные схемы систем управления развитием бизнеса.

В электронно-библиотечной системе znanium по адресу: <http://znanium.com/appendix/261613> представлены дополнительные материалы к главам, отмеченные знаком , а также компьютерная программа реализации электронных лекций и практических занятий с комплексом тестов для проверки знаний студентов, что делает предлагаемый учебник привлекательным для преподавателей дисциплины «Стратегический менеджмент». В приложении к учебнику содержится глоссарий, программа дисциплины «Стратегический менеджмент» в соответствии с ФГОС ВПО, ответы к тестам и персоналии.

Учебник предназначен для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям, аспирантов, магистрантов и преподавателей. Он также будет полезен профессиональным менеджерам и консультантам по управлению развитием компаний.

Глава 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Во второй половине XX в. в теории и практике управления начал интенсивно использоваться системный подход, с позиций которого любая организация рассматривалась как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. *Внешнее окружение* представляет собой факторы маркетинговой среды и тенденции, сложившиеся вне организации и влияющие на ее способность удовлетворять потребности ее потребителей. Организации должны были учитывать факторы маркетинговой среды, прогнозировать их изменения, т.е. применять маркетинговый подход. Выбор стратегии организации следует осуществлять на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей потребителей, стратегической сегментации рынка, жизненных циклов будущих товаров и их конкурентных преимуществ. В настоящее время необходимо применять *маркетинговый подход* при решении любых задач стратегического управления и, особенно, на этапе формирования стратегии организации.

Стратегию можно определить как процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

И термин «стратегическое управление», смысл которого окончательно сформировался в 1970-е гг., позволил отделить управление на высшем уровне от текущего управления на уровне производства. Необходимость такого разграничения была вызвана, в первую очередь, изменениями в условиях ведения бизнеса. Ключевым моментом, отразившем сущность перехода к стратегическому управлению (менеджменту), стала необходимость сконцентрировать внимание высшего руководства на *окружение*, для того чтобы предприятие могло адекватно и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегический менеджмент представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям. Выделяют пять задач стратегического управления:

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития.

2. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
3. Формирование стратегии для достижения намеченных целей.
4. Реализация стратегического плана.
5. Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана.

Эти задачи тесно взаимосвязаны и взаимозависимы.

Организационно задачи стратегического управления решает руководитель (директор, генеральный директор, исполнительный директор) организации (предприятия, компании). В его функциональные обязанности входит постановка задач, разработка целей, определение стратегии и путей их достижения для конкретной организации. Проблемы, которые он считает стратегически важными, являются стратегическими для организации в целом. Именно директор персонально принимает серьезные стратегические решения и организует проведение соответствующих мероприятий. Функциональные руководители также несут ответственность за разработку и реализацию стратегии в рамках своих компетенций. Например, заместитель по маркетингу разрабатывает и реализует маркетинговую стратегию. Менеджеры разных уровней управления также участвуют в разработке и реализации стратегических планов, т.е. каждый менеджер определяет и воплощает стратегию на своем участке в рамках общей стратегии организации.

В целом структура стратегического управления зависит от масштаба и вида хозяйственной деятельности организации. В крупных диверсифицированных компаниях обычно бывает четыре уровня менеджеров, занимающихся разработками различных стратегий:

1. Руководитель высшего звена управления.
2. Менеджеры производственных подразделений и отдельных направлений деятельности.
3. Функциональные менеджеры производственных подразделений.
4. Менеджеры основных оперативных подразделений.

В компании, занимающейся одним видом деятельности, стратегическое управление представлено на трех уровнях — стратегические менеджеры высшего звена, менеджеры на функциональном и оперативном уровне. В небольших организациях разработка и реализация стратегии сосредоточена в руках нескольких руководителей.

Особая роль в стратегическом управлении отводится *отделам стратегического планирования и стратегического анализа*. Задача такого отдела состоит в сборе и обработке информации, необходимой лицам, ответственным за принятие решения по стратегическому развитию организации.

Знаменитый гуру в области менеджмента *Питер Друкер* считал, что информация для любой организации является самым важным активом. Именно качественная и своевременная информация по-

зволяет следить за изменением факторов маркетинговой среды и принимать эффективные управленческие решения по стратегическому управлению организацией.

В настоящее время маркетинговая среда обладает качествами изменчивости, неопределенности, наличием ограничений, которые глубоко затрагивают деятельность любого предприятия. Выделяют такие характеристики маркетинговой среды, которые непосредственно воздействуют на сложность проведения анализа, как взаимосвязанность, подвижность, динамизм, сложность, многофакторность и неопределенность.

Под взаимосвязанностью понимается сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Наиболее важен факт взаимосвязанности в условиях глобализации маркетинговой среды — важнейшей особенности современной маркетинговой среды. В настоящее время нельзя рассматривать эти внешние факторы изолированно друг от друга.

Макросреда маркетинга для многих компаний сегодня является международной. *Ф. Котлер* и *К.Л. Келлер* отмечают следующие *глобальные факторы макросреды*, воздействующие на организации:

- 1) значительное ускорение международных перевозок, развитие коммуникаций и финансовых операций, что ведет к резкому росту мировой торговли и инвестиций капитала;
- 2) экономический подъем некоторых стран Азии;
- 3) стремление участников торговых блоков к экономической кооперации;
- 4) подчас крупная внешняя задолженность некоторых стран, рост нестабильности международной финансовой системы;
- 5) повышение значения бартерных и встречных торговых операций в международной торговле (*встречная торговля* — форма бартера, при которой страна требует, чтобы зарубежные компании покупали ее товары в обмен на право продавать свои товары на ее территории);
- 6) переход к рыночной экономике в бывших социалистических странах, сопровождающийся крупномасштабной приватизацией;
- 7) быстрая унификация стилей жизни, вызванная развитием глобальных коммуникаций;
- 8) открытие новых крупных рынков, а именно Китай, Индия, страны Восточной Европы, арабские страны и страны Латинской Америки;
- 9) глобализация транснациональных корпораций;
- 10) рост числа международных стратегических союзов крупных корпораций;
- 11) усиление этнических и религиозных конфликтов в некоторых странах и регионах;
- 12) развитие глобальных торговых марок в автомобилестроении, пищевой, легкой, электронной промышленности и других отраслях.

Сложность внешней среды — уровень вариантности каждого фактора. Например, демографические факторы включают численность населения, возрастную структуру, уменьшение числа людей, вступающих в брак и т.д.

Важно отметить, что число внешних факторов, на которые реагирует организация при выстраивании стратегии развития, постоянно растет. На нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. В окружении предприятия, как правило, находятся несколько конкурентов, поставщиков, посредников, большое число контактных аудиторий.

Следует выделить также *подвижность среды*. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают постоянное нарастание скорости изменений в современных организациях. Эта динамика является общей, однако есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную и пищевую промышленности, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, существует еще такая характеристика внешней среды, как *неопределенность*. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес становится все более глобальным, постоянно требуется все больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается.

Все эти характеристики внешней среды определяют высокий динамизм и многовариантность производящих в ней изменений. Поэтому особое значение приобретает *умение руководителей, менеджеров предприятий прогнозировать изменения с большей степенью точности*, что позволяет избежать неприятных осложнений и рисков ситуаций при реализации стратегических установок в рыночной экономике.

Для формирования эффективного стратегического управления необходимо создавать комплексные системы стратегического управления.

Суть *комплексных систем стратегического управления* состоит в том, что в организации существует четко выделенное структурное

подразделение, которое занимается стратегическим планированием. Структура управления предприятием, системы и механизмы воздействия ее отдельных звеньев построены так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции и создать управленческий инструментарий для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Элементы организации стратегического управления требуют четкого согласования. Чаще всего неудачи при реализации стратегии связаны с тем, что в стратегии, составленной в точном соответствии с рыночной внешней средой, либо была сохранена в прежнем виде организованная структура, не учитывающая требований нового избранного курса, либо система управления или система оценки никак его не отражали. Иными словами, чем выше уровень согласованности и соответствия между каждым элементом стратегического управления, тем выше вероятность успеха.

При стратегическом управлении в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя из того, что окружение и условия жизни будут изменяться. Именно стратегические цели, видение и миссия организации создают образную картину будущего, к которому стремится организация, реализуя свою стратегию. При стратегическом управлении не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющая достичь намеченных целей в будущем.

Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в условиях конкуренции. Система стратегического менеджмента может помочь руководителям:

- предвидеть тенденции развития бизнеса;
- отслеживать и понимать влияние маркетинговой среды;
- делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Управление организацией в современных условиях требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится организация. Им следует тщательно анализировать маркетинговую среду, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны хорошо знать деятельность организации, понимать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией. Директор одной из преуспевающих компаний удачно сформулировал эту мысль: «В основном наши конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы, что и мы, и они также имеют все возможности для скрупулезного следования им, как и мы. Зачастую разница в уровне

достигнутого ими и нами успеха заключается в относительной тщательности и дисциплине, с которой мы и они разрабатываем и исполняем свои стратегии на будущее».

Преимуществами стратегического мышления и осознанного стратегического управления являются:

1) обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «Что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;

2) необходимость более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;

3) возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

4) возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

5) создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействию тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Пятое преимущество, заключающееся в поощрении активного управления, а не простого реагирования на внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут стать ключом к улучшению результатов деятельности компании в долгосрочном плане.

Преуспевающие компании предпринимают стратегические наступления для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а затем используют свою долю рынка, чтобы достичь превосходных финансовых результатов. Энергичное выполнение творческой и неординарной стратегии может вывести организацию на ведущие позиции, обеспечивая продвижение ее товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

Вместе с тем, стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений в его использовании. У него *нет описательной теории*, которая предписывает, что и как делать для решения определенных задач или же в конкретных ситуациях.

Кроме того, стратегическое управление не дает детальной картины внутреннего и внешнего положения организации в будущем, а, скорее, предлагает качественное пожелание к тому, какой должна стать организация через некоторое время, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, с какими контактными аудиториями взаимодействовать и т.д. Этот вид управления определяется творческим подходом в использовании уже общепризнанных методик, правил и процедур.

Требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации было введено стратегическое управление. Для этого, в первую очередь, необходимо организовать стратегическое планирование, которое в корне отличается от разра-

ботки долгосрочных планов, исполнение которых является обязательным в любых условиях.

Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и затраты. Необходимо также создавать службы, отслеживающие маркетинговое окружение и включение организации в социальные отношения, т.е. службы маркетинга, *PR*-связь с общественностью. Эти подразделения приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных финансовых вложений.

Значительно усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в короткие сроки создаются совершенно новые продукты, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и буквально на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, платой за неверное предвидение и, соответственно, ошибки стратегического выбора становится, зачастую, существование всей организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь развития либо реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

Таким образом, этот тип управления, равно как и все другие, не является универсальным в любых ситуациях и при решении любых задач.

1.2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1.1).

Важная особенность процесса стратегического управления состоит в том, что эти процессы взаимосвязаны и логически вытекают один из другого. Существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Анализ маркетинговой среды является исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения стратегических (видения и миссии) и тактических целей организации, а также для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей. Анализ макро- и микроокружения направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать организация, если она успешно проведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей маркетинговое окружение.

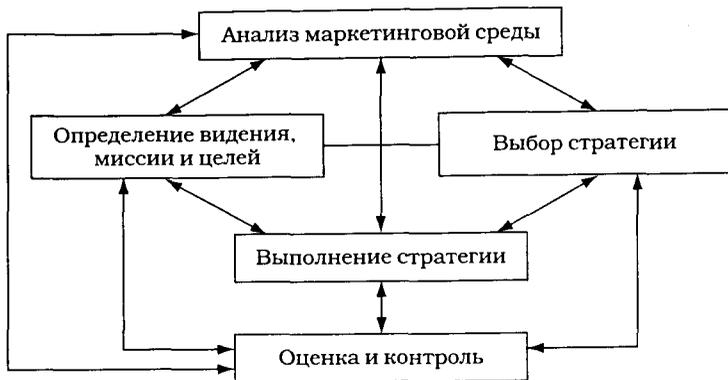


Рис. 1.1. Структура стратегического управления

Проблема взаимоотношения организации со средой в науке стала рассматриваться впервые в работах *А. Богданова* и *Л. фон Берталанфи* в первой половине XX в. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций осознали только в 1960-е гг. в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Первоначально *внешняя среда организации* рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству.

В настоящее время маркетинговая среда играет огромную роль в эффективной деятельности любого предприятия, так как она может способствовать развитию предприятия или негативно влиять на деятельность организации и ее подразделений.

Ряд ученых определяют *маркетинговую среду* как совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Ученый *Г. Ассель* предлагает следующее определение маркетинговой среды: «Маркетинговая среда — множественные факторы и тенденции, сложившиеся вне организации и влияющие на ее способность удовлетворять потребности потребителей».

Одно из базовых определений маркетинговой среды дает ученый, теоретик и практик в области маркетинга *Ф. Котлер*: «Маркетинговая среда организации — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности с клиентами отношения успешного сотрудничества».

Таким образом, каждая организация, представляя собой некоторую структуру, которая характеризуется микросредой и имеет вокруг себя вполне определенное окружение, макросреду. *Макросреду* можно представить как ближнее окружение, состоящее из факторов,

поддающихся влиянию (прямого воздействия), и дальнего окружения, которое состоит из факторов, не поддающихся влиянию (косвенного воздействия). Очевидно, что каждый из этих факторов организация должна учитывать при формировании стратегии развития.

Микросреду организации составляют наиболее контролируемые ею факторы ее повседневной реальности и, в первую очередь, — это организация в целом. Ее формируют подсистемы организации (НИР, производство, менеджмент, маркетинг, персонал, финансы), которые создают *внутреннюю среду организации*. Например, маркетинг — лишь одна из функциональных сфер деятельности компании. Результативность организации зависит от взаимодействия всех функциональных сфер компании.

Анализ элементов подсистем организации позволит понять сильные и слабые стороны и разработать стратегию развития с учетом потенциальных возможностей. Именно внутренняя среда оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации.

О.С. Виханский и А.И. Наумов рассматривают внутреннюю среду организации как часть общей среды, которая находится в рамках организации, и выделяют несколько важных функциональных срезов.

Каждый срез включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила и процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входит:

• изготовление продукта снабжения и ведения складского хозяйства;

- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез включает:

- процессы, связанные с реализацией продукции;
- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает:

- процессы, связанные с обеспечением эффективности использования и движения денежных средств;
- поддержание ликвидности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Вместе с тем, в каждой организации есть свои неписанные правила и нормы поведения, т.е. *организационная культура*. Внутреннюю среду полностью пронизывает организационная культура, которая так же, как вышеперечисленные срезы должна подвергаться серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Кроме того, подконтрольными факторами в организации являются внутренние факторы маркетинга — товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта. В литературе они называются по-разному.

Нейл Борден, профессор Гарвардского университета, предложивший их в качестве объектов для разработки маркетинговых стратегий, назвал эти четыре фактора маркетинговой смесью (*marketing mix*) и применил аналогию с рецептом теста для пирога. Смысл предложения Бордена сводится к тому, что в разных ситуациях, возникающих в конкурентном окружении, организация должна направлять свои ресурсы на несколько составляющих маркетингового микса. Так можно обеспечить ту или иную пропорцию их сочетания в едином целом в зависимости от ситуации точно так, как это делает хозяйка при приготовлении теста, если хочет придать пирогу тот или иной вкус, внешний вид и др.

Позднее маркетинговый микс стали называть «4p», поскольку все слова, составляющие ее, в английском языке начинаются на букву «p» (*product* — товар, *price* — цена, *place* — место продажи, *promotion* — стимулирование продаж). Иногда эти составляющие называют еще комплексом маркетинга. В последние годы к «4p» иногда стали добавлять некоторые другие внутренние факторы, тоже, кстати, начинающиеся по-английски с буквы «p» (кадры (персонал) — *people*, процесс — *process*, физическая среда — *physical environment*).

1.3. ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

К факторам микросреды иногда относят не только саму организацию (*company*), но и потребителей (*customers*), конкурентов (*competitors*) и партнеров (*collaborators*). По англоязычным названиям этих составляющих микросреда компании обозначается как четыре «С».

На рисунке 1.2 показаны факторы макросреды организации прямого воздействия.



Рис. 1.2. Факторы макросреды прямого воздействия организации

Потребители — неотъемлемая составляющая бизнеса любой организации и важнейшая составляющая ближнего окружения организации. Любой бизнес существует постольку, поскольку у него есть потребители. Стратегия организации должна быть ориентирована на наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей потребителя. Знание конкретных желаний своих потребителей, их стремлений и надежд позволяет организации разрабатывать четкие цели развития и программы их осуществления.

Для того чтобы привлечь и удержать потребителей в будущем необходимо знакомить потребителей с предназначением организации, т.е. с ее стратегическими целями.

Безусловно, организация может влиять и на поставщиков, и на посредников, предлагая им свои цены, тарифы, предлагая скидки с цен, оказывая предпочтение некоторым из них и т.п. Поставщики — это организации и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые для производства товара или для оказания услуг. Тенденции в развитии рынка, влияющие на поставщиков, могут серьезно сказаться на выполнении организацией стратегического плана. Посредниками называются структуры, которые помогают организации рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять товар покупателю. Все они обычно связаны друг с другом. Чем бы ни занималась организация, на каком бы товаре или услуге ни специализировалась, наиболее важными посредниками являются транспортные, финансовые и рекламные организации.

Любой организации противостоит широкий спектр конкурентов. Рыночная теория гласит: для того, чтобы преуспеть в бизнесе, организация должна удовлетворять не только изменяющиеся потребности клиентов, но и приспособливаться к стратегиям ее конкурентов.

Организация может получить стратегическое преимущество, внедрив в сознание конкурентов приоритет своих товаров.

Кроме того, организация своими действиями, направленными на более полное удовлетворение нужд и потребностей своих потребителей, может влиять на конкурентов. Конкуренты непременно задумаются, если данная организация вдруг снизит цены на свой товар, и будут предпринимать какие-то шаги. Это и есть одна из возможных форм влияния на конкурентов. Используя средства массовой информации в освещении, например, своей благотворительной деятельности, организация может формировать о себе положительное общественное мнение.

Кроме того, к поддающимся влиянию факторам можно отнести различные контактные аудитории организации. Контактная аудитория — любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или влияет на ее способность достигать поставленных целей.

Контактная аудитория может:

- способствовать усилиям организации обслуживать рынок;
- противодействовать усилиям организации обслуживать рынок.

Любая организация действует в окружении контактных аудиторий семи типов:

1. Финансовые круги (банки, инвестиционные компании, брокерские организации фондовой биржи, акционеры).

2. Средства массовой информации (газеты, журналы, радиостанции и телецентры).

3. Контактные аудитории государственных учреждений.

4. Общественные организации (группы защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств и т.п.).

5. Местная общественность (местное население).

6. Общество в целом.

7. Внутренние контактные аудитории (собственные рабочие и служащие, добровольные помощники, управляющие, члены совета директоров).

Все это примеры возможного влияния организации на факторы ближнего окружения. В реальной действительности их бесконечно много.

Все большему числу организаций приходится считаться с общественными правами, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулируемыми нормами, а также многими другими факторами, не поддающимися влиянию.

Именно макросреда определяет многие ситуации в бизнесе, ее характерные особенности влияют на деятельность всех хозяйствующих субъектов независимо от формы собственности и специфики продукции, которые компания предлагает на рынке.

1.4. ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Косвенно воздействуют на деятельность организации политические, правовые, экономические, социальные, культурные, научно-технические, природные и демографические факторы (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Факторы макросреды организации косвенного воздействия

Политико-правовые факторы — политические институты в стране и их развитости; состояние законодательства, регулирующего экономическую и хозяйственную деятельность; последствия влияния внешнеэкономической политики на конкуренцию и спрос на внутреннем рынке; влияние общественности на характер решений, принимаемых государственными органами. *Фридрих Энгельс* определил значение политики так: «Вы можете не заниматься политикой, вы можете даже ею совсем не интересоваться, рано или поздно она сама займется вами».

К политическим факторам, влияющим на бизнес, следует относить все законодательные акты, указы президента, распоряжения правительства, регламентирующие предпринимательскую деятельность, а также аналогичные распоряжения местных властей. Предприниматели должны внимательно следить за формированием и развитием законодательной базы, чтобы не совершать ошибок.

Экономические факторы складываются из экономического положения страны; покупательской способности граждан; динамики и структуры потребления; финансового, валютного и кредитного положения страны. Специалисты по стратегическому планированию и маркетингу должны быть в курсе главнейших тенденций в изменении доходов населения, так как общая покупательская способность населения определяется текущими доходами, наличием сбережений и уровнем цен.

Демографические факторы — это численность населения, его плотность; территориальное размещение; половозрастная структура, рождаемость, смертность; число браков и разводов; этническая и религиозная структура населения. Демографических показателей много — всех не перечислишь. Повлиять на их динамику на уровне отдельного предпринимателя довольно сложно, но отслеживать их изменение необходимо. Ведь рынок — как совокупность реальных и потенциальных покупателей — имеет под собой именно демографическую первооснову. Одной из ведущих демографических тенденций является изменение возрастной структуры населения, которая выражается в увеличении доли пожилых людей и в сокращении доли молодежи. Эта тенденция характерна для всех стран Европы, многих стран Азии и Америки. Она характерна и для России.

Питер Друкер предавал большое значение демографическим факторам: «Нет ничего глупее, чем игнорировать демографию. Основное предложение состоит в том, что состав населения, в сущности, неустойчив и подвержен внезапным, резким изменениям. И это — первоочередной внешний фактор, который анализируется и обдумывается теми, кто принимает решение. Будь то бизнесмены или политики».

Социокультурные факторы отражают уровень культурного развития; формы культуры; особенности культурных и нравственных ценностей различных групп потребителей; степень подверженности общественного сознания влиянию внешних факторов. Культурная среда включает учреждения, которые оказывают влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества.

Научно-технические факторы состоят из темпов и масштабов научно-технических и технологических изменений; интенсивность инноваций; инновационный потенциал организации и ее основных конкурентов; требования к безопасности нововведений; размеры затрат на НИОКР; квалификация персонала.

Природные факторы отражают уровень природных ресурсов страны (региона), перспективы их использования; уровень обеспеченности национального производства основными видами сырья и топлива; влияние государственных органов на интенсивность потребления ресурсов; уровень загрязнения окружающей среды в целом и по отдельным регионам.

Организации необходимо изучать факторы макросреды, прогнозировать их динамику на стратегическую перспективу и приспособлять свои внутренние факторы к этой динамике. При этом на факторы макросреды прямого воздействия, кроме приспособления к формам их проявления, организация влиять может. Например, организация может формировать спрос на рынке, управлять спросом, создавать новые потребности, что как раз и представляет собой непосредственное влияние на такой фактор внешней среды, как потребители.

1.5. СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Стратегическое управление должно обеспечить такое взаимодействие организации с маркетинговой средой, которое позволяло бы организации поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Определение *видения, миссии и целей организации*, рассматриваемое как один из *процессов стратегического управления*, состоит из трех этапов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый этап состоит в создании *видения* организации — идеальной картины будущего организации, скорее не самой цели, а взгляда на то: «чем собирается заниматься организация в будущем и чего хочет достичь». Стратегическое видение — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать, к чему стремиться.

Стратегическое видение необходимо руководству организации, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития организации. Хорошо обоснованное стратегическое видение — обязательное условие обеспечения стратегического лидерства. Невозможно разработать успешную стратегию развития организации, не определив концепцию своего бизнеса.

Второй этап — формирование миссии организации, которая в концентрированной форме выражает смысл существования организации, ее предназначение. Предназначение (миссия) организации — это ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?», который предлагается клиентам фирмы. Формулировка *миссии* подчеркивает основное содержание и направления деятельности организации. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом.

Далее идет этап определения долгосрочных тактических целей. Долгосрочные цели — результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех-пяти лет, либо достигаться постоянно — из года в год.

И завершается эта часть стратегического управления установлением краткосрочных оперативных целей. *Краткосрочные цели* — ближайшие цели организации. Они направлены на улучшение работы организации и отражают, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей. Формирование миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует организация и к чему она стремится.

После того как определены видение, миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами организация будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии состоит отнюдь не в составлении плана действий. Определение стратегии означает принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

И. Ансофф, рассматривая отличительные черты *стратегии*, приводит такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь организация, а стратегия — средство для достижения цели».

Стратегия — процесс установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь — ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей. Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию. Стратегия — инструмент менеджера для решения стратегических задач.

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные общие подходы к формулированию стратегии и некоторые рамки, в которые стратегии вписываются.

Выбирая стратегию организации, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением организации на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более или менее важно в нынешней деятельности организации.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления *М. Портер* считает, что существуют три основные области, где необходима выработка стратегии поведения организации на рынке.

Первая область связана с *лидерством в минимизации издержек* производства. Этот тип стратегии связан с тем, что организация добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на ана-

логичную продукцию завоевать большую долю рынка. Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существующим опытом. Она подразумевает тщательный контроль над постоянными расходами. Инвестиции в производство направлены на реализацию опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров. Маркетинг не играет большой роли и направлен на понижение реализационных и рекламных издержек. В центре внимания всей стратегии — более низкие издержки по сравнению с конкурентами. Лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту, так как негативное воздействие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные организации.

Вторая область стратегии связана со *специализацией в производстве* продукции. Лидерство в производстве своей продукции организация сможет достичь, только осуществляя высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при относительно высокой цене. Организации, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Цель данной стратегии — более полно удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, однако только в рамках целевого сегмента рынка.

Третья область определения стратегии относится к *фиксированию определенного сегмента рынка и концентрации усилий* организации на этом рыночном сегменте. В этом случае организация не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, подробно выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. В этом случае организация может стремиться к снижению издержек, либо проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. Однако для реализации стратегии третьего вида организация обязательно должна строить свою деятельность, прежде всего, на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. исходить не из потребностей некоего абстрактного рынка в целом, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Цель подобной стратегии — придать товару отличительные свойства, которые важны для покупателя и отличают товар от предложений конкурентов. Организация стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она, благодаря своим отличительным особенностям, обладает сильной рыночной позицией.

1.6. МЕХАНИЗМ И УСЛОВИЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Особенность процесса реализации стратегии состоит в том, что он не является процессом собственно ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения поставленных фирмой целей. Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, реализация стратегии состоит в проведении стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Выделяют шесть задач, которые необходимо решить для того, чтобы реализовать стратегии:

- 1) создать работоспособность организационной структуры;
- 2) направлять достаточное количество ресурсов в стратегически важные сферы и хозяйственные подразделения;
- 3) разработать и осуществлять мероприятия, направленные на поддержание стратегии;
- 4) создать внутренние обеспечивающие системы, способствующие улучшению работ;
- 5) проводить политику мотивации персонала;
- 6) разрабатывать системы вознаграждений.

Конечный результат функционирования организации во многом зависит от эффективной реализации ее стратегии. Реализация стратегии организации осуществляется в рамках существующей организационной структуры. Руководителю организации следует понять, насколько существующая структура может способствовать или мешать успешной реализации стратегии. Число уровней управления в организации или медленные изменения числа и содержания работы на этих уровнях в соответствии с новыми условиями могут затруднить успешную реализацию стратегии. Поэтому в ряде случаев формальная организационная структура подлежит изменению.

Кроме того, необходимо четко определить, какие уровни руководства и кто конкретно в организации будет отвечать за решение различных задач. Радикальные стратегические перемены и переориентация предприятия, как правило, осуществляются генеральным директором, тогда как обычные стратегические перемены могут быть выполнены силами среднего звена управления.

Для успешной реализации стратегии огромное значение приобретает уровень неформальных отношений в организации, т.е. уровень организационной культуры. Например, если региональные менеджеры хорошо знают друг друга и консультируются по вопросам

реализации, такие неформальные отношения будут способствовать быстрому выполнению стратегических задач.

Существует несколько подходов к реализации стратегии: командный, координационный, культурный, креативный.

В рамках *командного подхода* менеджер концентрирует свои усилия на формулировке стратегии, применяя логику и анализ. Руководитель, или топ-менеджер, может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача — определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации. После того как выбрана наилучшая стратегия, подчиненные получают информацию о ней из распоряжений и приказов и должны обеспечить ее реализацию. В этом случае менеджер не играет активной роли в реализации стратегии. Однако для обеспечения успешной реализации и использования этого подхода необходимо наличие трех условий:

1) точная и своевременная информация о маркетинговой среде организации;

2) стабильная маркетинговая среда предприятия;

3) свобода от субъективных предпочтений и политических влияний руководителя или менеджера, формулирующего стратегию — в противном случае негативно скажется на содержании стратегии.

При *координационном подходе* к реализации стратегии топ-менеджер собирает группу менеджеров для проведения «мозгового штурма» с целью сформулировать и реализовать стратегию. В этом случае руководящий менеджер играет роль координатора, который использует свое понимание динамики деятельности группы, чтобы только здравые идеи подвергались обсуждению и анализу.

Культурный подход происходит путем включения в работу нижних уровней организации. При использовании этого подхода руководитель ведет за собой организацию, знакомя ее членов со своим восприятием основной задачи, и дает возможность персоналу самостоятельно выбрать тот порядок действий, который мог бы соответствовать этой задаче. После формулирования стратегии руководитель начинает исполнять роль тренера, намечая общие направления, но одновременно поощряя индивидуальные решения по оперативным вопросам выполнения стратегии.

Руководитель, выбирающий *креативный подход* к реализации стратегии, занимается одновременно формулированием и реализацией стратегии. Однако сам руководитель не занимается решением этих задач, а направляет своих подчиненных на самостоятельные формулировки, обоснование и реализацию стратегии.

Профессор Гарвардской бизнес-школы *Томас Бонома* полагает, что для успешной реализации стратегии менеджеру необходимо владеть четырьмя основными типами навыков исполнения.

1. Навыки взаимодействия, или интерактивные навыки, выражаются в способности менеджера управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. В зависимости от уровня стратегической переменны, необходимой для реализации стратегии, менеджерам необходимо оказывать влияние на других людей как в своей организации, так и за ее пределами. Т. Бонома утверждает, что тот, кто обладает способностью ощущать, как себя чувствуют другие, и имеет хорошие навыки заключения сделок, является лучшим *реализатором* стратегии.

2. Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов. Способные менеджеры избегают вложения чрезмерных ресурсов в хорошо проверенные программы и знают, что рискованные программы часто требуют больших вложений.

3. Навыки слежения заключаются в эффективном использовании менеджером информации для корректировки любых ситуаций и проблем, возникающих в процессе реализации. Хорошие реализаторы создают эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

4. Организационные навыки связаны со способностью менеджера создать новую неформальную организацию, или сеть, для решения новой проблемы.

Хорошие реализаторы знают всех людей в данной организации (и за ее пределами), навыки и способности которых по причине взаимного расположения, симпатии или какой-либо другой привязанности можно применить в этом процессе. Другими словами, хорошие реализаторы способны использовать неформальные организации внутри коллектива для обеспечения результативного решения задачи.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают *специфическими навыками*, необходимыми для преодоления препятствий и решения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет реализация стратегии.

Кроме того, на этапе оценки результатов реализации стратегии менеджер должен уже четко представлять уровень стратегической перемены, который необходимо достигнуть. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Оценка выбранной стратегии заключается в анализе правильности выбора основных факторов, определяющих возможность осуществления стратегии. Основным критерием оценки выбранной стра-

тегии является ответ на вопрос: приведет ли данная стратегия к достижению фирмой своих целей? При соответствии стратегии целям организации, дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненный цикл продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.;

- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.;

- приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Контроль реализации стратегии — заключительный этап процесса стратегического управления.

Стратегический контроль представляет собой особый вид организационного контроля, который заключается в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке для обеспечения правильного функционирования. Стратегический контроль предназначен для того, чтобы руководство организации могло решить задачи организации, наблюдая за процессом стратегического управления, а также для определения правильности хода процесса стратегического менеджмента и оценки его эффективности. По сути, стратегический контроль проводится для реализации всех планов, намеченных стратегическим менеджментом.

Контроль реализации стратегии — своего рода механизм обратной связи, позволяющий на каждом этапе стратегического управления вносить необходимые коррективы.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальней-

шем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогут руководителям оценить и ранжировать различные виды бизнеса, направить внимание на решающие проблемы и направления и, в конечном итоге, обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Определите суть стратегического управления.
2. Когда и для каких целей было введено понятие «стратегическое управление»?
3. Что входит в понятие «маркетинговая среда организации»?
4. Определите понятие «стратегический менеджмент».
5. Выделите задачи стратегического менеджмента.
6. Кто должен заниматься стратегическим менеджментом в организации?
7. От чего зависит организационная структура стратегического управления?
8. Какие функции выполняет подразделение стратегического планирования?
9. Определите роль информации в стратегическом планировании.
10. Какие этапы проходит стратегическое управление?
11. Какие факторы характеризуют макросреду организации?
12. Что относится к факторам микросреды организации?
13. Определите факторы макросреды косвенного воздействия.
14. Определите факторы макросреды прямого воздействия.
15. Определите стратегические цели организации.
16. Как определить стратегию конкретной организации?
17. В чем состоит реализация стратегии?
18. Опишите подходы к реализации стратегии.
19. Как провести оценку реализации стратегии?
20. В чем состоит контроль реализации стратегии, и каковы его особенности?

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

✓ Кейс 1. Оценка факторов макро- и микросреды предприятия

ЗАО «Гофрон» производит гофрированный картон и картонные коробки для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и пр., а также профильные ячейки для упаковки яиц.

Упаковочная тара из картона и бумаги, что по сравнению с аналогичной, изготовленной из других материалов, имеет существенные преимущества. Она гораздо дешевле, для ее изготовления требуются

относительно меньшие затраты исходного сырья и материалов. Картонная и бумажная тара отличается легкостью, гигиеничностью, удобствами в обращении и эстетичностью.

Финансовое состояние предприятия к 2011 г. значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью в 2007 г. (приобретение и строительно-монтажные работы по котельным установкам).

В первую очередь, макросреду предприятия формирует положение отрасли, к которой оно относится. ЗАО «Гофрон» — предприятие целлюлозно-бумажной промышленности. Тенденции изменения российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания менеджмента ЗАО «Гофрон», хотя как факторы косвенного воздействия на них практически невозможно влиять.

Учитывая, что в России находится свыше $\frac{1}{5}$ мировых площадей лесов и принимая во внимание, что уровень лесоразработки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал.

Кроме того, как и во всех других отраслях лесоперерабатывающей промышленности, текущие уровни производства целлюлозы, бумаги и картона намного ниже тех же показателей в конце советского периода.

За последние годы объем производства бумаги для гофрирования и картона в РФ начал неуклонно расти, что свидетельствует об увеличении спроса.

Принимая во внимание спрос на гофрированные материалы, связанный с общим ростом ВВП и, разумеется, ростом потребительских расходов, объемы выпуска всех видов материалов для гофрирования существенно увеличились за последние годы, но и этого едва ли достаточно для удовлетворения существующего спроса.

Упаковка из гофрокартона применяется сегодня в самых разных отраслях промышленности. Емкость российского рынка гофрокартона в последние пять лет непрерывно возрастает. В 2009–2010 гг. рост его потребления достиг 15–20% в год — именно так оценивается развитие производств, использующих для своих товаров упаковку из гофрокартона.

Увеличение потребления связано, в первую очередь, с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70% всей упаковки из тарного гофрокартона.

В целлюлозной и бумажной промышленности доминируют несколько лидирующих игроков, которым принадлежат пять крупнейших компаний, производящих почти 58% всей выпускаемой бумажной и картонной продукции.

Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

ЗАО «Гофрон» успешно работает с основными участниками рынка картона, что значительно снижает угрозу от поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Гофрон» — широко известные Котласский, Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.

Естественно, **производство коробок** требует наличия первоклассного исходного сырья. На самом деле от применяемых материалов во многом зависит и достойный результат, гарантирующий высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Гофрон» — производители, которые уже много лет входят в группу лидеров на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, она отвечает всем требованиям ГОСТа 14567 и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков предприятия ЗАО «Гофрон».

Конкурентами ЗАО «Гофрон» на рынке Москвы и Московской области является ряд предприятий: 28% рынка гофрированной бумаги и картона занимает ОАО «Архбум», который открыл в 2000 г. производство гофротары в г. Подольске Московской области.

Группа предприятий «ГОТЭК» — 26% рынка, крупнейший в Российской Федерации производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в создании рациональных упаковочных решений для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке.

Группа «ГОТЭК» является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятка лет остается основой ее успеха. Для решения стратегических задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания — коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела. В клиентскую базу предприятий группы входят сегодня около 1000 транснациональных и российских компаний различного профиля. В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонализированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке. На предприятиях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.

В течение десяти последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики

рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.

Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость. Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.

Компания ЮНиОН—УПАК работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2003 г. и занимает 14% рынка гофротары.

Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона. Компания ЮНиОН—УПАК стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные сроки.

Компания ЮНиОН—УПАК производит коробки из высококачественного гофрокартона. Продукция изготавливается из Архангельского сырья, славящегося своим высоким качеством. Благодаря этому, гофрокартон и непосредственно коробки производства ЮНиОН—УПАК высоко надежны. Это дает возможность использовать их в качестве тары для любого товара.

Предприятие осуществляет поставку своей продукции как на рынки Москвы и Московской области, а также ближайших областей Российской Федерации. Наибольший вес в сфере сбыта продукции занимают рынки Москвы — 50, Московской области — 37 и рынки ближайших областей Российской Федерации — 13%.

Почти половину продукции предприятия использует кондитерская отрасль (47%), 29 — мясомолочная, 18 — алкогольная и 6 — химическая.

Важнейшим потребителем продукции ЗАО «Гофрон» являются кондитерские предприятия, которые нуждаются в легкой, красочной, прочной упаковке своей сладкой продукции. Следует отметить, что существует также скрытый спрос на качественную, красивую и современную упаковку.

ЗАО «Гофрон» имеет два основных производственных цеха: **цех гофротары и цех бугорчатых прокладок.** Цех гофротары — специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и проч.

Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до четырех цветов. По желанию потребителей короба могут быть дополнены вспомогательными

упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1% общего объема производства.

Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9% общего объема производства.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний — производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.
2. Оцените факторы макросреды предприятия.
3. Рассмотрите факторы микросреды предприятия.
4. Охарактеризуйте внутренний потенциал предприятия.

✓ Кейс 2. Формирование стратегии развития организации

Негосударственное образовательное учреждение гуманитарно-эстетическая школа «Альянс» была образована и зарегистрирована в сентябре 1996 г., в соответствии с Федеральным законом «Об образовании», который регулирует образовательную деятельность в России.

Вид деятельности учреждения, как записано в Уставе, «образовательная деятельность по программам дополнительного образования» (этот вид деятельности обязательно лицензируется). Помимо основной деятельности, руководство школы организует и проводит лекции, семинары, конференции, консультации и использует другие формы распространения знаний и информации, а также вывозит детей за границу для изучения языка в иностранных школах и колледжах, которые сотрудничают с НОУ «Альянс».

Учреждение арендует помещение общей площадью 300 м². Обучающий процесс проходит в современно оборудованных кабинетах и компьютерных классах.

Школа «Альянс» постоянно сотрудничает с официальным дистрибьютором Оксфордского университета — компанией *Relod*, где также преподаватели проходят периодическое тестирование и сертифицирование.

Преподавательский состав школы «Альянс» отличается высокой квалификацией, преподавательским опытом и умением налаживать теплые взаимоотношения с учащимися. Это создает благоприятный имидж учреждению на рынке образовательных услуг города.

Школа «Альянс» предоставляет следующие виды услуг.

Курсы изучения иностранных языков:

- курсы «Английский язык для детей и подростков». Программа курсов английского языка разработана Оксфордским университетом. Курсы рассчитаны на десятилетнее обучение (возраст поступающих от 6 лет). Курсы оснащены лекционными и познавательными мате-

риалами на аудио- и видеокассетах. Занятия проходят (2 раза в неделю по 45 минут, т.е. 8 занятий в месяц, с 1 сентября по 31 мая);

- курсы «Английский и итальянский языки для взрослых».

В процессе обучения используется разговорная методика, разработанная в Оксфордском университете. Занятия проходят 2 раза в неделю по 45 минут, т.е. 8 занятий в месяц. По окончании года обучения выдается сертификат, подтверждающий уровень полученных знаний. Регулярно: один раз через 20 уроков проводится тест Оксфордского университета;

- курсы испанского языка. В процессе обучения используется разговорная методика, разработанная в Оксфордском университете. Проводится 8 занятий в месяц по 45 минут. По окончании года обучения выдается сертификат, подтверждающий уровень полученных знаний. Регулярно: один раз в 25 уроков проводится тестирование Оксфордского университета. Занятия проводятся индивидуально с преподавателем;

- курсы французского и немецкого языков. В процессе обучения используется разговорная методика, разработанная в Оксфордском университете. Проводится 8 занятий в месяц по 45 минут. По окончании года обучения выдается сертификат, подтверждающий уровень полученных знаний. Регулярно: один раз через 20 уроков, проводится тест Оксфордского университета.

Компьютерные курсы:

- курсы «Начальная компьютерная подготовка (*Windows 2003, MS Office 2003*)». В «Альянсе» помогают осваивать операционные системы (*Ms-dos, Windows XP и Windows 95/2000*), текстовые редакторы (*Word 2000, Excel 2000*), графические редакторы (*Paintbrush, Corel draw, Power point*), фоторедакторы (*PhotoShop*). Наполняемость групп 7 человек, параллельно занимаются 7 групп, занятия проходят в течение 3 месяцев по 1,5 часа два раза в неделю;

- курсы «1С: Предприятие. Бухгалтерский учет». Продолжительность курсов 1 месяц, что составляет 8 занятий (2 раза в неделю) по 2 часа каждое занятие. Курс ориентирован как на профессиональных бухгалтеров, желающих автоматизировать свой труд, так и на работников, не обладающих глубокими знаниями в области бухгалтерии, поскольку программа «1С: Бухгалтерский учет» позволяет решать типовые бухгалтерские задачи автоматически. В программе курса даются основные навыки и знания по использованию программы «1С: Бухгалтерия» для ведения учета на предприятии, а также базовые навыки по администрированию программы.

Курсы «Секретарь-референт с изучением компьютерных программ для офиса и машинописи». Продолжительность курсов 5,5 месяцев, в группах по 5 человек. Занятия проходят 3 раза в неделю по 2 часа. Программа курса включает: делопроизводство (теория),

компьютер для делового человека (30 часов) — *MS Office*, машинопись (40 часов), создание делового имиджа, макияж, этикет и другое. По данному курсу занимается 1 группа.

Курсы «Подготовка детей к школе». По программе данных курсов «Альянс» сотрудничает с детскими садами. На занятия принимаются дети с 3-х летнего возраста. В данный момент обучаются 4 группы по 12 человек (2 раза в неделю по 1 часу). В течение года, ежегодно. Обучение проводит преподаватель с высшим педагогическим образованием.

Ценовая стратегия является важным инструментарием управления маркетинговой деятельностью школы «Альянс» на рынке и выполняет следующие функции:

- закрепление организации на рынке;
- обеспечение необходимых объемов прибыли.

Чрезвычайно быстрые изменения внешней среды, связанные с развитием конкуренции, появлением новых информационных технологий, политическими, экономическими и социальными преобразованиями и многими другими факторами, обуславливает необходимость разработки стратегии развития организации.

В Уставе школы определены функциональные цели организации. Вместе с тем, миссия и видение организации не сформулированы, а ведь именно они являются главными стратегическими целями организации, в соответствии с которыми и строится ее дальнейшая деятельность. Это служит причиной того, что каждый работник понимает миссию организации по-своему, и в коллективе нет единства, а ведь эффективная команда — команда единомышленников.

Хозяйственный портфель организации не сбалансирован. Организация практически не занимается выводом на рынок новых услуг. Появление новых стратегических единиц в хозяйственном портфеле необходимо, чтобы в случае ухода с рынка какой-либо услуги ее место могла занять другая, приносящая прибыль. В связи с этим НОУ «Альянс» должно обратить внимание на подстратегию развития продукта, которая связана с введением новой или усовершенствованной услуги на рынок.

В связи с падением платежеспособности населения уменьшился спрос на компьютерные курсы. Хотя, согласно данным статистики, 37% населения не умеют пользоваться ПК или испытывают определенные сложности при общении с ним.

Большое число потенциальных потребителей желали бы поступить на курсы начальной компьютерной подготовки, однако полный курс имеет достаточно высокую стоимость, и, кроме того, многие пользователи уже обладают небольшим набором знаний в области компьютерных технологий.

Вопросы и задания

1. Дайте оценку стратегического потенциала организации.
2. Какие из перечисленных методов можно применить при оценке стратегического потенциала организации: портфельный анализ, анализ сильных и слабых сторон организации, анализ угроз и возможностей внешней среды, изучение потребителей, изучение конкурентов. Покажите, как применить эти методы для анализа положения данного предприятия.
3. Сформулируйте видение и миссию образовательного учреждения.
4. Дайте рекомендации, направленные на расширение образовательных услуг. Аргументируйте свои предложения.
5. Предложите свою стратегию развития организации.

✓ Кейс 3. Планирование стратегии развития

Фирма *Oscar Ltd.* в течение четверти века известна Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, — старое, фирма арендует его со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров — лишь управляющий директор занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто 22 разновидностей стиля. Производительность компании — 400–500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю.

Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 1980-е гг. в 1,5 млн ф. ст. Однако с 1985 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, а малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1200 человек, 20% промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% — пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, — 12 и 13% соответственно.

Компания *Oscar Ltd.* традиционно осуществляет реализацию через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980–1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку компании *Luxury*, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984–1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы *Oscar* оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке *Luxury* значительно сократила число контрактов

(до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы *Oscar* вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с *Luxury* осложнились, и хотя несколько возросло число контрактов, фирма *Oscar* имела всего 10% чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что *Luxury* использует *Oscar* как «заменяющего поставщика» дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговой среде ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между *Oscar Ltd.* и *Luxury* было подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале число заказов значительно возросло, но постепенно они стали сокращаться и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма *Oscar* предприняла попытку экспортировать продукцию в Швецию и Норвегию через европейского агента, но потерпела неудачу. С 1985 г. *Oscar* торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50 000 ф. ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте факторы внешней среды, влияющие на бизнес фирмы *Oscar Ltd.*
2. Выявите и обоснуйте основные цели как стратегического (на 5 лет), так и тактического характера.
3. Порекомендуйте компании возможные пути увеличения объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства и финансовых ограничений.

■ ТЕСТЫ

1. Термин «стратегическое управление» возник:

- а) в середине 1930-х годов;
- б) в начале XX в.;
- в) в 1970-е годы.

2. Решения по стратегическому управлению принимают:

- а) на высшем уровне организационной иерархии;
- б) менеджеры среднего звена;
- в) команда единомышленников.

3. Роль отдела стратегического планирования в стратегическом управлении состоит:

- а) в составлении долгосрочных планов;

б) сборе и обработке информации, необходимой лицам, ответственным за принятие решения по стратегическому развитию организации;

в) формировании стратегии.

4. Выделите факторы микросреды организации:

а) подсистемы организации;

б) потребители;

в) социально-экономические условия.

5. Факторы макросреды организации косвенного воздействия — это:

а) поведение конкурентов;

б) политические, экономические, социальные;

в) организационная культура.

6. К факторам макросреды организации прямого воздействия относят:

а) поведение потребителей, конкурентов, посредников;

б) персонал организации;

в) региональное окружение.

7. В какой области выработки стратегии по М. Портеру маркетинг играет существенную роль:

а) лидерство в минимизации издержек производства;

б) специализация в производстве продукции;

в) ориентации усилий на определенном сегменте рынка.

8. При каком подходе к реализации стратегии топ-менеджер собирает группу менеджеров для проведения «мозгового штурма» с целью сформулировать и реализовать стратегию:

а) координационном;

б) культурном;

в) креативном.

9. Стратегический контроль заключается:

а) в сравнении полученных показателей с планируемыми;

б) наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке для обеспечения правильного функционирования;

в) определении результатов стратегического планирования.

10. Оценка выбранной стратегии заключается:

а) в выборе стратегических альтернатив;

б) определении этапа реализации стратегии;

в) анализе правильности выбора основных факторов, определяющих возможность осуществления стратегии.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономика, 2004.

3. *Люшкинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
4. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дело, 2005.
5. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2008.
6. *Котлер Филип.* Основы маркетинга. Краткий курс.: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
7. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2006. (Серия «Классический зарубежный учебник».)
8. *Белкина И.Д., Вершинина С.В.* Управление предприятием на основе выбранной тактики и стратегии. М.: Норма, 2005.

Глава 2. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

Эффективная стратегия организации основывается на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа: глубокое понимание конкурентного окружения; реальная оценка собственных ресурсов и возможностей организации; правильный выбор стратегических (видение, миссия) и тактических целей организации. Первым шагом при разработке стратегии организации является *анализ маркетинговой среды*. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

На рисунке 2.1 схематично представлены основные составляющие маркетинговой среды организации. Факторы макро- и микросреды подробно рассмотрены в главе 1. Для анализа маркетинговой среды организация может использовать набор характеристик, определяющих макро-, микро- и внутреннюю среду. Руководствуясь этим списком, можно составить перечень факторов косвенного и прямого воздействия, которые характеризуют угрозы и возможности для организации, существующие во внешней среде, а также факторов внутренней среды, определяющих слабые и сильные стороны организации.

Потенциальными *внешними возможностями* являются:

- способность обслуживать новые группы клиентов;
- пути расширения ассортимента продукции;
- появление новых технологий;
- завоевание доли рынка;
- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- освоение взаимодополняющих продуктов;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией;
- ускорение роста рынка.

Например, к потенциальным *внешним угрозам* относится:

- сложная экономическая или политическая ситуация;
- выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;
- изменение потребностей и вкусов потребителей;
- замедление роста рынка;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- неблагоприятные демографические изменения.



Рис. 2.1. Маркетинговая среда организации

А.А. Томсон и А.Дж. Стрикленд к сильным сторонам организации, например, относят:

- полную компетентность менеджмента в ключевых вопросах;
- собственные технологии;
- конкурентные преимущества;
- наличие инновационного потенциала и возможность его реализации;
- успешность в создании ценности для потребителя;
- значительные финансовые ресурсы;
- высокую квалификацию персонала;
- положительный деловой имидж.

К слабым *сторонам организации*, например, можно отнести:

- отсутствие четного направления стратегического развития;
- устаревшее оборудование;
- ограниченный ассортимент;
- обостряющаяся конкурентная позиция;
- недостаток управленческого опыта и глубины владения проблемами;
- плохое отслеживание процесса реализации стратегии;
- внутренние производственные проблемы;
- низкая рентабельность;
- уязвимость по отношению к давлению конкурентов;
- отставание в области исследований и разработок;
- узкая продуктовая линия;
- отсутствие информации о рынке;
- низкое качество продукта;
- слабый маркетинг.

Каждая организация может дополнить предлагаемый перечень теми характеристиками маркетинговой среды, которые отражают специфические особенности ее конкретной деятельности и ситуации.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы и включает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать. Она характеризуется деятельностью подсистем, таких как производство, менеджмент, маркетинг, НИР, персонал и финансы и т.д. Для анализа подсистем могут быть использованы *методы экспертных оценок*. Наиболее простой способ оценки заключается в *ранжировании* и *балльной оценке* экспертов элементов конкретной подсистемы, например, по 10-балльной шкале. В зависимости от уровня совершенства элемента ему присваивается балл от 1 до 10. Затем эти баллы по определенной подсистеме суммируются и сравниваются с общей суммой баллов, которую имеет подсистема при оценке каждого элемента в 10 баллов. Оценив разницу баллов, становится понятно, насколько эффективно функционирует данная подсистема.

Рассмотрим возможный состав элементов подсистем внутренней среды организации.

Элементы подсистемы «НИР»:

- 1) уровень инновационных разработок;
- 2) степень новизны разработок;
- 3) практическая применимость разработок;
- 4) коммерческая реализуемость разработок.

Элементы подсистемы «производство»:

- 1) тип и возраст оборудования;
- 2) размер и мощность оборудования;

- 3) источники поставок;
- 4) инновационные возможности;
- 5) нормирование работ;
- 6) уровень брака;
- 7) применяемые технологии.

Элементы подсистемы «менеджмент»:

- 1) целеполагание;
- 2) организационная структура;
- 3) организационная культура;
- 4) характер делегирования полномочий;
- 5) характер власти;
- 6) уровень лидерства.

Элементы подсистемы «маркетинг»:

- 1) номенклатура продукции;
- 2) качество продукции;
- 3) размер и доля рынка;
- 4) качество маркетинговых исследований;
- 5) эффективность применения рекламы;
- 6) организация продаж и сервиса;
- 7) уровень конкурентоспособности;
- 8) система товародвижения;
- 9) система продвижения.

Элементы подсистемы «персонал»:

- 1) возраст;
- 2) образование;
- 3) квалификация;
- 4) процедура привлечения и отбора кадров;
- 5) программа обучения;
- 6) анализ трудовых операций;
- 7) содержание работ;
- 8) система вознаграждения.

Элементы подсистемы «финансы»:

- 1) состав имущества;
- 2) состав обязательств;
- 3) оборачиваемость средств;
- 4) рентабельность;
- 5) источники денежных поступлений;
- 6) показатели ликвидности баланса.

В настоящее время аналитики стратегического потенциала предприятия могут использовать для оценки маркетинговой среды, такие новейшие методы, как *STEP*-анализ или *PEST*-анализ.

STEP-анализ представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды организации: социально-демографических

факторов, технико-технологических факторов (появление новых материалов и технологий), экономических факторов, политических факторов. Анализ направлен на оценку существенных изменений и новых тенденций в макросреде организации, а также на определение их значимости для организации. Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов: простая четырехполюсная матрица и табличная форма. В таблице 2.1 представлена структура данных STEP-анализа. В первом столбце перечислены факторы макросреды, во втором исследователи указывают конкретные события, относящиеся к данному фактору (например: социальные — снижения уровня жизни населения, экономические — повышение курса доллара, политические — выборы президента), в третьем оценивается характер их влияния на деятельность компании. Влияние может носить как позитивный, так и негативный характер.

Таблица 2.1

Структура данных STEP-анализа

Факторы макросреды	События и тенденции, связанные с фактором	Характер влияния (+) или (-)	Вероятность наступления события и проявления тенденции, %	Программа действий и противодействий по данному фактору
Социальные				
Технологические				
Экономические				

В четвертом столбце дается оценка вероятности наступления события. Вероятность оценивается в процентах от 0 до 100. В последнем, пятом, — предлагаются конкретные действия компании для адаптации к фактору (событию).

STEP-анализ рекомендуется проводить в четыре этапа:

1. Изучить и провести мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах.
2. Оценить необходимость и значимость изменений для отрасли, рынков и организаций.
3. Детально проанализировать каждое соответствующее изменение и характер их взаимоотношений.
4. Оценить потенциальные воздействия изменений на рынок, отрасль и компанию.

Широта взгляда на происходящие вокруг события и пристальное внимание к конкретным деталям, которые первоначально даже не представляются значимыми, — основа успешного STEP-анализа.

Для анализа факторов маркетинговой среды может быть применен метод «5×5», сформулированный А. Месконом, который предполагает определение пяти наиболее значимых элементов внешней среды, т.е. пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.

2. Какие пять факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие пять факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

4. Если вы уже определили направление стратегии, какие пять факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?

5. Назовите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

2.2. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Видение, миссия и цели организации являются важнейшим ориентиром при выработке стратегии развития.

- *Миссия* (англ. *mission*) — основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Миссия недостижима — не цель, а высшее предназначение существования компании, что и определяет отсутствие возможности ее достижения. Миссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления. Разные ученые давали различные формулировки миссии.

- «Миссия — смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы» (*Ф. Котлер*).

- «Миссия — это основная общая цель организации, четко выраженной причиной ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (*М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури*).

- «Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (*О.С. Виханский*).

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется. Обычно миссия формулируется в двух вариантах. Короткий вариант миссии представляет собой брендовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе. Второй — расширенный — вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования, он должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

- 1) цель функционирования организации;
- 2) область деятельности организации;

- 3) философия организации;
- 4) методы достижения целей;
- 5) методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее в своем роде уникальной, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Приведем примеры формулировки миссий известных компаний мирового уровня:

- американский Красный крест: «Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними»;
- зоопарк *Montana*: «Создать посетителю приятную развлекательную и образовательную атмосферу, обеспечивая в то же время качественный уход за животными и растениями и реализуя надлежащую программу по размножению животных, которые в этом нуждаются»;
- компания *Walt Disney*: «Делать людей счастливыми»;
- компания *Merk*: «Сохранять и улучшать человеческую жизнь»;
- компания *Hewlett-Packard*: «Создавать технику ради прогресса и процветания человечества».

Эффективный метод формулировки миссии предложен в работе «*Building Your Company's Vision*» учеными *Джимом Коллинзом* и *Джерри И. Поррасом*, он основан на конструировании ответа на вопрос «Почему?». Этот метод известен также под названием «Пять почему». Авторы советуют:

1. Начните с описательного утверждения, например: «Мы производим товары — или предоставляем услуги *Y*».

2. Затем пять раз задайте вопрос: «Почему это важно?» Ответив на несколько таких вопросов «почему», вы начинаете понимать свою истинную миссию.

Этот метод подходит практически для любой организации, производящей товары или услуги. Всего через несколько вопросов компания по сбору и вывозу отходов может легко перейти от «Мы вывозим мусор» к «Мы вносим вклад в защиту окружающей среды, творчески решая вопросы сбора и удаления отходов». Организация, проводящая исследования рынка, может перейти от «Предоставлять лучшие данные о рынке» к «Способствовать успеху клиентов, помогая им понять свои рынки сбыта».

Миссия — центральный, но не единственный элемент иерархии целей организации. С понятием «миссия» тесно связаны понятия «видение», «ценности», «цели», «показатели результативности», «целевые показатели», «ключевые факторы успеха», «компетенции». Все эти понятия формулируются на основе миссии.

Видение представляет собой словесную картину того, какой организация хочет стать. Можно сказать, что видение означает переход от вечной миссии к динамичному и часто запутанному миру стратегий. Видение — образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Например: «стать первой компанией в отрасли».

Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, энергию, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь — это картинка будущего, то, каким представляется идеальное положение дел, к которому стремится компания.

Выделим характеристики эффективной подачи видения:

- краткость;
- обращение ко всем заинтересованным сторонам;
- соответствие миссии и ценностям;
- возможность проверки;
- осуществимость;
- способность вдохновлять.

Следующим за разработкой видения и миссии шагом является установление долгосрочных тактических и краткосрочных оперативных целей организации.

Цель — желаемый результат, который должен быть достигнут к намеченному сроку. Все цели организации увязываются в единую структуру, называемую деревом целей. Дерево целей — древообразная ветвящаяся структура разбиения целей по понижающимся уровням. Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовательного перехода от более высокого уровня к более низкому. В нем выделяют стратегические цели, главную цель («вершина дерева»), подчиненные главной цели подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Главная долгосрочная цель организации, хозяйствующей в рыночной экономике — это, как правило, получение прибыли или увеличение стоимости бизнеса.

Цели организации первого уровня формулируются и устанавливаются в рамках миссии и главной цели организации. Они могут отражать:

- развитие подсистем организации;
- совершенствование конкретных направлений деятельности организации и др.

На рисунке 2.2 представлена структура дерева целей организации.

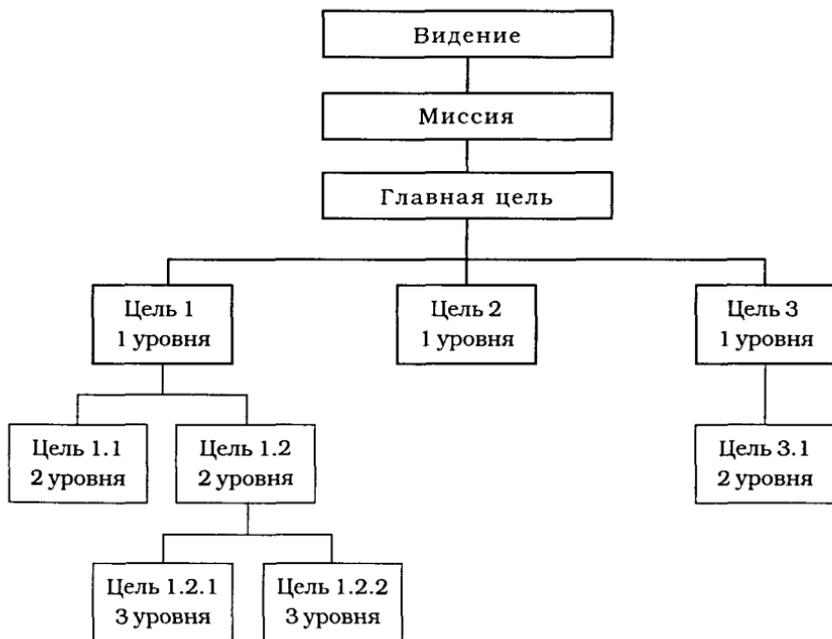


Рис. 2.2. Структура дерева целей организации

Определение целей необходимо для успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Практический опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которые должна удовлетворять правильно сформулированная цель.

1. Цели должны быть достижимы, хотя в любых целях должен быть выражен некий «вызов» для сотрудников.

2. Цели должны быть реалистичными. Нереальная цель может привести к демотивации работников и потери ими интереса к работе.

3. Цели должны быть гибкими, т.е. должны устанавливаться таким образом, чтобы оставалась возможность их корректировки в соответствии с изменениями во внешней среде.

4. Цели должны быть корректными и конкретными, обладать необходимой специфичностью. Цели должны четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности организации, в какие сроки и кто должен достичь целей. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что больше сотрудников организации ее понимают.

5. Цели должны быть измеримыми.

6. Цели должны быть совместимыми. Совместимость полагает, что миссия должна подкреплять видение, цели первого уровня — миссию, последующие цели — цели первого уровня и т.д., т.е. должна быть временная совместимость. Кроме того, важно, чтобы цели не противоречили друг другу.

7. Цели должны быть приемлемы для основных субъектов влияния, которые определяют деятельность организации и, конечно, в первую очередь, для тех, кто ее будет достигать. Особое значение для достижения целей является учет желаний и потребностей работников организации.

Процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. В одних организациях устанавливаются цели централизованно, в других — децентрализованно. Процесс установления целей может носить промежуточный характер. Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки. В случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым высоким уровнем руководства. При таком подходе все цели подчиняются единому ориентиру. В данном случае это является преимуществом.

В то же время у этого подхода есть и существенный недостаток: на нижних уровнях организации могут не понимать эти цели и даже сопротивляться их достижению.

В случае децентрализации процесса установления целей в нем участвуют не только верхние, но и нижние эшелоны управления. При системе децентрализованного установления целей обычно применяются две схемы. Согласно одной процесс установления целей происходит сверху вниз, декомпозиция целей проводится следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая предполагает процесс установления целей снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себя цели, которые служат основой для установления целей последующих и более высокого уровня. Однако общее требование к установлению целей состоит в том, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Процесс целеполагания в организации состоит из трех последующих стадий:

- 1) осмысления результатов анализа среды;
- 2) разработки видения и миссии организации;
- 3) выработки непосредственных целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей проходит четыре следующие фазы.

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении организации. Любые цели организации сильно зависят от состояния среды. Вместе с тем топ-менеджеры компании должны

предвидеть, в каком состоянии окажется среда, и составлять цели в соответствии с этим видением. Руководство компании должно следить за тенденциями, характерными для развития политики, социальной среды, науки и техники, экономики. При ситуационном подходе учитываются факторы прямого воздействия.

2. Установление целей для организации (видения, миссии, главная цель, цели первого уровня и т.д.). При установлении целей для организации важно определить стратегические составляющие и те важные характеристики деятельности организации, которые следует взять за основу. На этом этапе выбирается система критериев, которыми пользуются при определении целей. Обычно эти критерии выводятся из миссии и видения организации, а также из результатов анализа макроокружения.

3. Построение иерархии целей. Установление иерархии целей предполагает применение методики «дерева целей», в которой цели всех уровней организации достигаются за счет целей отдельных подразделений, что в итоге приводит к общеорганизационным целям.

4. Установление индивидуальных целей. Иерархия целей должна быть доведена до каждого работника. Работник должен быть включен через свои персональные индивидуальные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда проявятся в конечных результатах функционирования организации и как их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь в организации статус закона для всех ее работников и подразделений. Однако из обязательности целей никак не следует их вечность и неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться, т.е. цели необходимо корректировать всякий раз, как того требуют обстоятельства. В таком случае процесс изменения целей должен иметь сугубо ситуационный характер.

Вместе с тем многие организации применяют подход *систематического упреждающего изменения целей*. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе долгосрочных целей вырабатываются децентрализованные краткосрочные годовые цели. По достижению этих целей вырабатываются новые, в том числе долгосрочные. При новых целях учитываются изменения, которые происходят в среде и изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых со стороны субъектов влияния.

На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижению которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит полного достижения долгосрочных целей, так как они регулярно меняются. Однако в организации присутствует долгосрочная целевая ориентация.

Примеры структурирования формулировки целей развития приведены в приложении.

2.3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для того чтобы успешно выжить в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать трудности и возможности, которые могут возникнуть на ее пути в будущем. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда. Кроме того, условия успешного существования организации определяют сильные и слабые стороны предприятия (внутренней среды).

В стратегическом менеджменте разработан инструментарий, который позволяет соединить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды и провести их анализ. В этом состоит методология *SWOT*-анализа (рис. 2.3).

	Возможности 1 2 3 ... (макс до 5)	Угрозы 1 2 3 ... (макс до 5)
Сильные стороны 1 2 3 ... (макс до 5)	Стратегия концентрированного роста	Стратегия интегрированного роста
Слабые стороны 1 2 3 ... (макс до 5)	Стратегия дифференцированного роста	Стратегия сокращения

Рис. 2.3. Структура *SWOT*-анализа

Поле «сильные стороны — возможности»: стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей. Поле «сильные стороны — угрозы»: стратегия использования силы для преодоления угроз. Поле «слабые стороны — возможности»: стратегия преодоления слабостей за счет использования возможностей.

Поле «слабые стороны — угрозы»: стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз. Альтернативными в этом случае являются стратегии концентрированного и интегрированного роста.

SWOT-анализ применяется достаточно широко, он позволяет совместно изучить внешнюю и внутреннюю среды организации. Эта методология анализа позволяет:

- выявить слабые и сильные стороны (по подсистемам); определить ранги их важности;
- выявить угрозы и возможности, определить ранги их важности;
- установить цепочку взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами.

Такой анализ в дальнейшем поможет организации определить базовую эталонную стратегию. С учетом конкретной ситуации следует составить список сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на *матрице возможностей* (рис. 2.4). При оценке возможностей следует решить, оправдывает ли ожидаемая выгода потенциальный риск. Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют для организации разное значение.

Влияние возможности на организацию

		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использования возможности	Высокая вероятность	BC	BV	BM
	Средняя вероятность	CC	CV	CM
	Низкая вероятность	NC	NV	NM

Рис. 2.4. Матрица возможностей

Возможности **BC**, **BV** и **CC** имеют большое значение для организации, их следует обязательно использовать. В отношении возможностей, попавших на поля **NC**, **CV**, **BM**, руководство должно принять решение их использовать, если у организации имеется достаточно ресурсов. Они должны находиться под пристальным вниманием руководства организации.

Возможности **CM**, **NV** и **NM** практически не заслуживают внимания организации. Не все угрозы требуют одинакового внимания, поэтому менеджеры компании должны оценить вероятность каждой угрозы и потенциальную опасность, которую она представляет. Следует сосредоточить внимание на наиболее вероятных и опасных угрозах, заранее подготовить планы их нейтрализации.

Для оценки угроз строится матрица угроз (рис. 2.5).

Влияние угрозы на организацию

		Разрушительное влияние	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность реализации угрозы	Высокая вероятность	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
	Средняя вероятность	СР	СК	СТ	СЛ
	Низкая вероятность	НР	НК	НТ	НЛ

Рис. 2.5. Матрица угроз

Угрозы, которые попали на поля СР, ВР, ВК, представляют большую опасность и требуют немедленного обязательного устранения. Угрозы, попадающие на поля НР, СК, ВТ, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены. Угрозы, попадающие на поля НК, СТ, ВЛ, — угрозы, которыми временно можно пренебречь, но внимания к ним ослаблять не следует. Угрозами, попадающими на поля НТ, НЛ, СЛ, можно пренебречь и ими не заниматься.

Специалист по анализу среды *Дж.Х. Вилсон* предлагает матрицу «Вероятность усиления фактора — воздействие фактора на организацию» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Матрица Дж. Вилсона

Воздействие фактора на организацию	Вероятность усиления фактора		
	Высокая	Средняя	Слабая
	Значение фактора для организации		
Сильное	Большое	Большое	Не очень большое
Среднее	Большое	Не очень большое	Небольшое
Слабое	Не очень большое	Небольшое	Небольшое

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является собственно стратегия. Выбор стратегии и пути ее реализации составляют основную часть деятельности в области стратегического управления. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития

организации, касающиеся сферы, средств и форм ее деятельности. Именно стратегия отвечает на вопрос: «Каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения?».

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении большую роль играют *правила*, которые, как и стратегии, определяют характер функционирования организации, но в отличие от стратегии не имеют целевого начала. Одни правила могут иметь очень широкое содержание, другие же — достаточно узкое, касающееся отдельной стороны жизни организации, либо отдельной функции.

Существуют базисные или эталонные (выверенные практикой) стратегии развития бизнеса. Они отражают различные подходы к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов:

- 1) продукт;
- 2) рынок;
- 3) отрасль;
- 4) положение внутри отрасли;
- 5) технология.

Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний — действующем (существующем) и новом.

Эталонные стратегии:

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- дифференцированного роста;
- сокращения.

Каждая стратегия имеет свои подстратегии.

1. В стратегию концентрированного роста попадают подстратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают трех других элементов. Следуя этим стратегиям, фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Если меняется рынок, то фирма ищет возможность перейти на новый рынок или улучшить свое состояние на старом (существующем) рынке (расширяет рынок).

Различают следующие типы стратегий концентрированного роста:

а) усиления позиций на рынке. Фирма делает все, чтобы данный продукт на данном рынке завоевал лучшие позиции. Стратегию характеризуют значительные маркетинговые усилия в системе продвижения и движения товаров. В рамках этой стратегии может осуществляться «горизонтальная интеграция», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

б) развития рынка. Заключается в поиске новых рынков для производимых продуктов;

в) развития продукта. Решает задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегия интегрированного роста заключается в расширении фирмы путем добавления к ней новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы в отрасли.

Существуют два основных типа стратегий интегрированного роста:

а) обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также создания дочерних структур, осуществляющих поставки. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции уменьшает зависимость от колебания цен на комплектующие и влияние поставщиков;

б) вперед идущей вертикальной интеграции. Выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем. Это выгодно в том случае, если посреднические услуги расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работ.

3. Стратегия дифференцированного роста. Реализуется в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

К данному типу относятся стратегии:

а) концентрированной диверсификации, которая основывается на поиске и использовании возможностей, заключающихся в приобретении действующего бизнеса для производства новых продуктов. Причем существующее производство остается в центре бизнеса;

б) горизонтальной диверсификации. Предполагается поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, требующей новой технологии, отличной от уже используемой. Данная стратегия ориентирует фирму использовать возможности в области поставок продукта, который технологически не связан с имеющимся продуктом. Новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта и по потребительским качествам должен быть ориентирован на уже производимый продукт. Важнейшее условие для выполнения этой стратегии — оценка компетенции компании в производстве нового продукта;

в) конгломеративной диверсификации. Стратегия состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми продуктами, — новых, которые реализуются на новых рынках. Реализация этой стратегии — одна самых

сложных, так как зависит от многих факторов, в том числе: компетенции имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности рынка, наличия необходимых сумм денег.

4. Стратегия сокращения реализуется:

- при спаде или кардинальных структурных изменениях в экономике;

- в связи с необходимостью повышения эффективности;

- при перегруппировке сил после длительного роста.

Эти стратегии включают:

а) ликвидацию. Предельный случай стратегии сокращения, т.е. дальнейший бизнес невозможен;

б) «сбор урожая», т.е. отказ от долгосрочного развития фирмы в пользу получения максимальных доходов в ближайшей перспективе. Стратегия применяется в отношении бесперспективного бизнеса, который не может быть продан с прибылью, но может принести доходы во время этапа «сбора урожая». Технология данной стратегии включает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение доходов от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства, т.е. добиться максимального совокупного дохода за период сокращения бизнеса до нуля;

в) сокращение (в диверсифицированном бизнесе). Стратегия заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществлять долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

Эта стратегия реализуется, как правило, в двух случаях:

- одно производство плохо сочетается с другим;

- необходимо получить средства для развития более перспективных бизнесов или достижения новых целей, более соответствующих долгосрочным перспективам;

г) сокращение расходов. Ее следует использовать всем предприятиям в рыночной экономике.

Основная идея — поиск новых возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий, направленных на сокращение затрат. Она ориентирована на устранение небольших источников затрат, а ее реализация основана на временных или краткосрочных мерах.

Технология данной стратегии связана со:

- снижением производственных затрат;

- повышением производительности;

- сокращением найма и увольнением персонала;

- сокращением производства прибыльных товаров, закрытием прибыльных мощностей.

На практике фирмы часто применяют несколько стратегий одновременно или реализуют стратегии в определенной последовательности. В этом случае говорят о комбинированной стратегии. Это особенно распространено среди многоотраслевых компаний.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие элементы анализирует непосредственное окружение организации?
2. Что такое *STEP*-анализ? Чем он отличается от *PEST*-анализа?
3. Что относится к стратегическим целям организации?
4. В чем состоит назначение видения и миссии организации?
5. Что с практической точки зрения находит отражение в миссии?
6. Назовите пять факторов выработки миссии по Ф. Котлеру.
7. Что представляет собой «дерево целей»?
8. Что могут выражать цели организации первого уровня?
9. Выделите ключевые требования к целям.
10. Как происходит процесс установления целей?
11. Назовите четыре фазы выработки целей.
12. Раскройте понятие «стратегии организации».
13. Что представляет собой *SWOT*-анализ?
14. В чем заключается методология *SWOT*-анализа?
15. Какие области выработки стратегии поведения фирмы на рынке выделил М. Портер?
16. Назовите эталонные стратегии развития бизнеса и выделите их подстратегии.

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

✓ Задача 1. Разработка миссии и видения организации

Пассажирское автотранспортное предприятие

Исходная информация

Автотранспортное предприятие, занятое перевозкой пассажиров, является коммерческой организацией и осуществляет следующие виды деятельности:

- перевозка пассажиров и их багажа на городских, пригородных и междугородных маршрутах регулярных сообщений транспортом общего пользования, коммерческим транспортом и маршрутными такси, согласно расписанию;
- обслуживание пассажиров на автовокзалах и автостанциях, а также оказание услуг, связанных с предварительной продажей билетов, бронированием мест в автобусах;
- оказание справочно-информационных услуг, услуг диспетчеризации;
- техническое обслуживание и ремонт, в том числе капитальный, автотранспортных средств и их агрегатов;

- оказание услуг по аренде легковых и грузовых автомобилей с экипажем и без экипажа.

Маршрутная сеть предприятия охватывает 40 маршрутов и имеет протяженность 1272 км. Ежедневно предприятие перевозит около 70 тыс. пассажиров. Парк автобусов ПАТП составляет 142 единицы. Численность работников на предприятии составляет 584 человека, из них 208 человек — водители маршрутных автобусов, 93 человека — руководители и специалисты, 39 человек — служащие, 118 человек — вспомогательные рабочие (из которых 89 человек — ремонтные рабочие), 95 человек — кондукторы и 31 человек — прочие категории рабочих. Предприятие располагает собственным спортивно-оздоровительным комплексом, оснащенным современными тренажерами. Большое внимание уделяется улучшению условий и охраны труда работающих: отремонтированы производственные корпуса, проведен капитальный ремонт административного здания, строится новый медицинский пункт.

Рекламное агентство (*название компании условное*)

Исходная информация

ООО «Масс-Медиа» создано в 2005 г., является рекламным агентством полного цикла. Сфера услуг данного рекламного агентства включает:

- медиапланирование;
- дизайн рекламы (разработка дизайна рекламных средств, создание макетов рекламных средств);
- размещение рекламы в прессе (размещение рекламных модулей заказчиков в печатных СМИ, подготовка макетов, согласование, размещение, контроль);
- производство сувенирной продукции (сувенирная, подарочная продукция, для презентаций, промоакций, выставок и т.д.);
- выпуск полиграфической продукции (визитки, листовки, буклеты, плакаты, календари, папки, каталоги и т.д.);
- рекламное оформление интерьеров.

Направления деятельности ООО «Масс-Медиа»:

- рекламно-информационные услуги — 74%;
- наружная реклама и полиграфия — 26%.

Оба направления постоянно совершенствуются. К каждому клиенту агентство применяет индивидуальный подход и предлагает несколько вариантов возможностей для продвижения фирмы-клиента с целью создания определенного имиджа и известности этой фирмы.

Гуманитарно-эстетическая школа (*название компании условное*)

Исходная информация

Негосударственное образовательное учреждение гуманитарно-эстетическая школа «Альянс» образована в 1992 г. Вид деятельности

учреждения — «образовательная деятельность по программам дополнительного образования».

Школа «Альянс» предоставляет следующие виды услуг:

- курсы по изучению иностранных языков;
- курсы «Английский язык для детей и подростков»;
- курсы испанского и языка;
- курсы французского и немецкого языков;
- компьютерные курсы;
- курсы «Начальная компьютерная подготовка (*Windows 2003, MS Office 2003*)»;
- курсы «1С: Предприятие. Бухгалтерский учет»;
- курсы «Секретарь-референт с изучением компьютерных программ для офиса и машинописи»;
- курсы «Подготовка детей к школе».

Минимальная цена образовательной услуги, предлагаемой школой «Альянс», определяется ее себестоимостью, максимальная цена — наличием каких-либо уникальных, особых достоинств в услуге учреждения. Цены конкурентов задают ориентир для корректировки цен.

Металлургическое предприятие (название компании условное)

Исходная информация

ОАО «Цветные металлы» — металлургическое предприятие с современной структурой организации производства и управления, высокопрофессиональным персоналом, использующее передовые технологии и осуществляющее непрерывное техническое перевооружение производства. Предприятие расположено в центральном регионе Европейской части России, в 100 км южнее Москвы.

Отличительная особенность ОАО «Цветные металлы» от других предприятий заключается в многопрофильности производства, в составе которого:

- производство полуфабрикатов из алюминиевых деформируемых сплавов (плиты, листы, рулоны, профили, трубы, прутки, штамповки и т.д.);
- производство штампованных поковок из сталей, жаропрочных никелевых сплавов;
- производство прутков и слитков вакуумной плавки из специальных сплавов на никелевой и кобальтовой основе;
- производство товаров народного потребления (радиаторы отопительные, диски автомобильных колес, посуда).

Применяемые на заводе технологии позволяют получать высококачественные материалы, используемые в наиболее продвинутых отраслях промышленности: авиационной и аэрокосмической промышленности, строительной, нефтехимической, электротехни-

ческой, транспортном и сельскохозяйственном машиностроении, судостроительной, автомобильной и других отраслях.

Для осуществления основной деятельности компания располагает энергетическим, ремонтно-механическим и инструментальным хозяйством, а также цехом по изготовлению нестандартного оборудования, крупным парком металлорежущих станков, службой метрологического обеспечения, исследовательским комплексом, центром информационных технологий. Компания имеет мощную строительную базу со специальным автотранспортом и своими силами ведет капитальное строительство. Кроме основной производственной деятельности, компания занимается проектированием инженерных сетей, нестандартного оборудования, а его изготовлением, в том числе и по чертежам заказчика. Проводится обучение рабочих разных профессий и специальностей.

✓ Задача 2. Разработка маркетинговой составляющей стратегии развития организации

Центр дополнительного образования (*название компании условное*)

Исходная информация

Требования работодателей к знанию иностранных языков и владению компьютерными технологиями поддерживают спрос на соответствующие образовательные услуги. Принято решение открыть в городе «Центр дополнительного образования». Свою миссию сотрудники Центра формулируют следующим образом: «Удовлетворение потребности в личностном и профессиональном развитии, позволяющим быть востребованным обществом и полезным себе».

Образовательные услуги имеют специфику: во-первых, эти услуги непосредственно неосвязаемы; во-вторых, их результат можно оценить только через определенный промежуток времени. Установлено, что важнейшими критериями оценки конкурентоспособности учебных заведений являются: методическое обеспечение учебного процесса; содержание и продолжительность учебных программ; спектр программ переподготовки и повышения квалификации; наличие оборудованных для учебного процесса аудиторий; состав и квалификация преподавательского корпуса; имидж образовательного учреждения.

Развитие компаний и достижение запланированных целей предполагает грамотно выстроенную маркетинговую стратегию. В ходе маркетингового исследования были опрошены люди различных возрастов и профессий, принадлежащие к разным социальным группам. Всего 60 человек по 20 респондентов в каждой группе. Результаты анкетирования среди разных возрастных групп представлены в табл. 2.3–2.5.

Таблица 2.3**Результаты анкетирования респондентов
возрастной группы до 17 лет**

Хотели бы Вы повысить уровень знания иностранного языка?	Да 30%	Нет 14%	Не знаю 56%
Необходимо ли Вам знание компьютера в учебе?	Да 93%	Нет 7%	Не знаю 0%
Какие компьютерные программы Вы хотели бы изучить?	Офисные 14%	Необходимые для работы в Интернете 79%	Никакие или другие 7%
Хотели бы Вы иметь курсы по подготовке к ЕГЭ?	Да 81%	Нет 7%	Не знаю 12%
Хотели бы Вы, чтобы перечисленные выше образовательные услуги были в «Центре дополнительного образования»?	Да 86%	Нет 0%	Не знаю 14%
Стали бы Вы по возможности посещать занятия?	Да 48%	Нет 20%	Не знаю 32%
Какой график обучения для Вас наиболее удобен?	В утренние часы 28%	В вечерние часы 51%	Индивидуальный 21%

Таблица 2.4**Результаты анкетирования респондентов
возрастной группы от 17 до 25 лет**

Как Вы оцениваете уровень дохода Вашей семьи?	Низкий 34%	Средний 60%	Высокий 6%
Хотели бы Вы повысить уровень знания иностранного языка?	Да 48%	Нет 0%	Не знаю 52%
Необходимо ли Вам знание компьютера в работе или учебе?	Да 88%	Нет 6%	Не знаю 6%
Какие компьютерные программы Вы хотели бы изучить?	Офисные 54%	Необходимые для работы в Интернете 12%	Бухгалтерские 34%
Хотели бы Вы, чтобы перечисленные выше образовательные услуги имелись в «Центре дополнительного образования»?	Да 89%	Нет 0%	Не знаю 11%

Стали бы Вы по возможности посещать занятия?	Да 68%	Нет 20%	Не знаю 12%
Какой график обучения является для Вас наиболее удобным?	В утренние часы 12%	В вечерние часы 82%	Индивидуальный 6%
Важна ли для Вас цена?	Да 94%	Нет 0%	По обстоятельствам 6%

Таблица 2.5

**Результаты анкетирования респондентов
возрастной группы от 25 до 55 лет**

Как Вы оцениваете уровень дохода Вашей семьи?	Низкий 25%	Средний 70%	Высокий 5%
Хотели бы Вы повысить уровень знания иностранного языка?	Да 40%	Нет 10%	Не знаю 50%
Необходимо ли Вам знание компьютера в работе или учебе?	Да 65%	Нет 25%	Не знаю (в перспективе) 10%
Какие компьютерные программы Вы хотели бы изучить?	Офисные 36%	Необходимые для работы в Интернете 25%	Бухгалтерские 39%
Хотели бы Вы, чтобы перечисленные выше образовательные услуги были в «Центре дополнительного образования»?	Да 86%	Нет 0%	Не знаю 14%
Стали бы Вы по возможности посещать занятия?	Да 50%	Нет 32%	Не знаю 18%
Какой график обучения для Вас наиболее удобен?	В утренние часы 25%	В вечерние часы 60%	Индивидуальный 15%
Важна ли для Вас цена?	Да 90%	Нет 5%	По обстоятельствам 5%

Задание: обработайте данные опроса. Разработайте рекомендации по выбору стратегии развития Центра. В качестве исходных данных о конкурентах используйте ситуацию в своем городе.

Производственное предприятие (название компании условное)

Исходная информация

ОАО «Завод электроизделий» — предприятие, занятое выпуском кабельной арматуры и широкого ассортимента продукции электротехнического назначения. Основными компаниями — потребителями продукции являются: ОАО «АВТОВАЗ» г. Тольятти, ЗАО «НИИПЭМ» г. Москва, ЗАО «Цекасел» г. Новосибирск, КМА «Электропроект» г. Белгород, ЗАО «Сознание» — Украина, «Юнион Сеноза» — Молдова и др. Структура рынка производителей продукции электротехнического назначения представлена на рис. 2.6, показатели деятельности ОАО «Завод электроизделий» — в табл. 2.6.

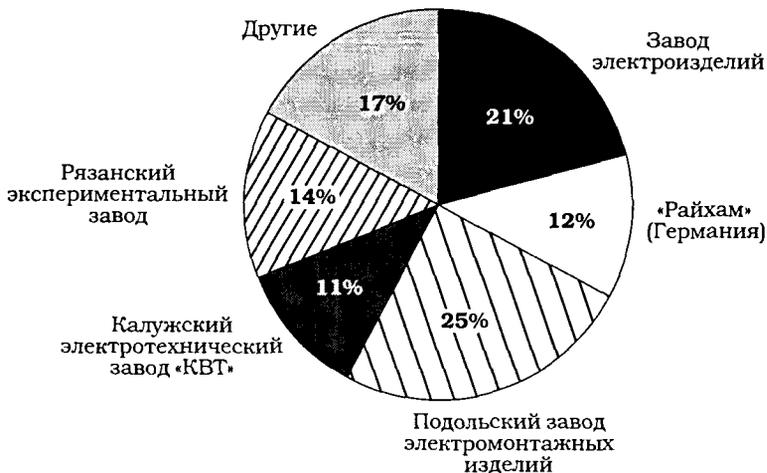


Рис. 2.6. Структура рынка производителей продукции электротехнического назначения

Таблица 2.6

Показатели деятельности ОАО «Завод электроизделий» за 2010–2011 гг., тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2010 г.	2011 г.
1	Товарная продукция в действующих ценах	129 337	189 424
2	Фактическая себестоимость реализованной продукции	117 970	120 856
3	Численность сотрудников, человек	180	200
4	Прибыль (убыток) от продаж	11 367	68 568

Используя сводную матрицу (рис. 2.7), определите цели, которые необходимо достичь предприятию с учетом своих преимуществ и недостатков для увеличения объемов реализации.

Сильные стороны	Возможности
1. Широкий ассортимент товаров 2. Высококвалифицированный персонал 3. Высокое качество продукции 4. Наличие возможности наращивания производства до максимального использования мощностей 5. Уровень технологии, обеспечивающий минимизацию затрат	1. Появление привлекательных заказчиков 2. Появление новых технологий 3. Выход на новые регионы 4. Изменение отношения государства к данной отрасли путем максимального контроля за нелегальными производителями 5. Увеличение числа продаж продукции
Слабые стороны	Угрозы
1. Слабо развита маркетинговая деятельность 2. Наличие сильных конкурентов 3. Слабая реклама	1. Высокие темпы инфляции 2. Трудности в поставках сырья и материалов 3. Низкая платежеспособность отдельных клиентов 4. Высокие налоговые требования 5. Шпионаж со стороны конкурентов и утечка информации

Рис. 2.7. Сводная матрица результатов анализа среды предприятия

■ ТЕСТЫ

1. Первым шагом при разработке стратегии предприятия является:

- а) разработка дерева целей;
- б) анализ среды организации;
- в) преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала.

2. Понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее сферу ее деятельности, — это:

- а) цель;
- б) видение;
- в) миссия;
- г) дерево целей.

3. Необходимо ли компании заявление о миссии:

- а) да;
- б) нет;
- в) необязательно.

4. Можно ли изменить миссию:

- а) нет;
- б) да.

5. Для анализа макроокружения организации используется:

- а) *SWOT*-анализ;
- б) *STEP*-анализ;
- в) *PIMS*-анализ.

6. К эталонным базовым стратегиям относятся стратегии:

- а) дифференцированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) концентрированного роста;
- г) сокращения.

7. Выделите две альтернативные базовые стратегии:

- а) концентрированного роста;
- б) дифференцированного роста;
- в) сокращения;
- г) интегрированного роста.

8. Основными направлениями анализа среды являются анализ:

- а) конкурентных преимуществ фирмы;
- б) макроокружения организации;
- в) непосредственного окружения;
- г) внутренней среды организации.

9. *SWOT*-анализ представляет собой:

а) попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний;

б) анализ сильных и слабых сторон фирмы с целью оценки ее возможностей и выявления потенциальных угроз внешней среды;

в) теорию о том, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей;

г) метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль.

10. Какая подстратегия концентрированного роста требует значительных маркетинговых усилий:

- а) усиления позиций на рынке;
- б) развития рынка.

11. Определите подстратегии стратегии концентрированного роста:

- а) усиления позиций на рынке;
- б) развития рынка;
- в) сокращения расходов;
- г) развития продукта.

12. Усиление контроля над поставщиками — это стратегия:

- а) горизонтальной диверсификации;

- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) вперед идущей вертикальной интеграции.

13. Стратегия ликвидации — это:

- а) предельный случай стратегии сокращения;
- б) сокращение расходов;
- в) стратегия «сбора урожая».

14. Эталонные стратегии:

- а) теоретические;
- б) выверенные практикой;
- в) базисные.

15. Три основные области выработки стратегии фирмы связаны:

- а) с минимизацией издержек;
- б) фиксацией определенного сегмента рынка;
- в) диверсификацией продукции;
- г) специализацией продукции.

■ **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ**

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономисть, 2008.
2. *Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И.* Стратегический менеджмент: Практикум. М.: Вузовский учебник, 2010.
3. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономисть, 2007.
4. *Волкогонова О.Д., Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИД Форум / ИНФРА-М, 2010.
5. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
6. *Лукина А.В.* Маркетинг: Учебное пособие. 2-е изд. М.: Форум, 2010. (Гриф МО РФ).
7. *Макарова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2009.

Глава 3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ ОБ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

На эффективность функционирования организации влияют изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию подвергаются и цели, и стратегии организации. Поэтому важно обеспечить адекватность стратегии организации окружающей ее среде.

Для анализа стратегической ситуации организации необходимо собрать информацию о текущем положении фирмы, оценить масштабы отклонения от желаемого состояния и обозначить дальнейшее направление ее развития. Кульминационным моментом выбора стратегии является *анализ и оценка альтернативных вариантов*. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время может ограничивать свободу действий менеджмента и глубоко влиять на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом принимаются во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

Существует несколько простых и более сложных методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Они могут использоваться локально или в определенной комбинации, в зависимости от поставленной задачи.

При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы).

3.2. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОРТФЕЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.2.1. Матрица БКГ

Удобным инструментом сопоставления различных стратегических хозяйственных подразделений (СХП) является специальная матрица, разработанная в конце 1960-х гг. Бостонской консалтинговой группой (*Boston Consulting Group*). Она создана для определения направления *стратегического развития портфеля* организации на

перспективу. Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси отмечается относительная доля рынка, по вертикальной — темпы роста рынка. Относительная доля рынка СХП рассчитывается на основании данных об объеме продаж СХП и его ведущего конкурента по следующей формуле:

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж СХП}}{\text{Объем продаж ведущего конкурента}} .$$

Горизонтальная ось разделяется на две зоны: высокой (> 1 , на практике часто $> 0,75$) и низкой относительной рыночной доли (< 1 , на практике часто $< 0,75$).

Темп роста рынка можно определить через индекс роста рынка, который определяется по следующей формуле:

$$\text{Темпы роста рынка} = \frac{\text{Объем продаж СХП за текущий период}}{\text{Объем продаж СХП за предыдущий период}} .$$

Вертикальная ось также разделяется на две зоны: зону высокого темпа роста рынка ($> 105\%$) и зону низкого темпа роста ($< 105\%$). Таким образом, полученная матрица состоит из четырех квадратов (рис. 3.1).

«*Вопросительные знаки*» («трудные дети») — новые, выводимые на рынок, товары, которые еще не имеют хороших конкурентных позиций (относительная доля рынка < 1), товары с неясным, неоднозначным будущим, но выведенные на перспективные быстрорастущие рынки. Важнейшее мероприятие для продвижения этой категории товаров — пробные продажи. Для увеличения доли рынка они требуют «раскрутки».

«*Звезды*» — высококонкурентные товары, наиболее перспективные виды деятельности организации, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли, функционируют в условиях расширяющегося рынка, т.е. происходит постоянный приток новых потребителей.

«Звезды» можно разделить на восходящие и зрелые. Зрелые звезды удовлетворяют потребность в финансировании за счет собственной прибыли. Как и «трудные дети», «звезды» являются «захватчиками» ресурсов. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» при достаточно благоприятных условиях должна превратиться в «дойную корову».

«*Дойные коровы*» («денежные мешки») занимают лидирующее положение на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках, емкость которых не увеличивается. Они приносят высокую прибыль за счет достигнутых оборотов продаж. Прибыль направляется в новые проекты, т.е. на развитие «знаков вопросов» и «звезд».



Рис. 3.1. Матрица БКГ

«Собаки» («сухостой») — наиболее бесперспективные виды деятельности, т.е. товары на рынках, находящихся в состоянии застоя. Они имеют очень слабые конкурентные позиции на рынке и «пожирают» ресурсы.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться определенным набором решений и принципов формирования хозяйственного портфеля организации:

- «знаки вопроса» — изучать, чтобы понять, смогут ли они при определенных финансовых вложениях стать «звездами»;
- возможное решение для перспективных «знаков вопроса» и «звезд» — укреплять, развивать и увеличивать доли рынка;
- для «дойных коров», которые являются источником финансирования для растущих видов деятельности, — сохранять доли рынка, контролировать капиталовложения;
- для слабеющих «дойных коров» и «собак» — «собирать урожай», т.е. получать краткосрочные прибыли в максимально возможных размерах даже за счет сокращения доли рынка;
- от «собак» избавляться, если нет веских причин их сохранить.

Достоинства матрицы БКГ:

- позволяет определить состояние единого портфеля организации и выделить наиболее перспективные стратегии развития;

- применяются количественные показатели;
- информацию можно представить наглядно и выразительно.

Недостатки матрицы БКГ:

- невозможно точно предсказать, какого из нескольких «трудных детей» следует развивать, т.е. в какой товар однозначно следует инвестировать. Ресурсы в рыночных условиях практически всегда ограничены, поэтому решение этого вопроса жизненно важно для предприятия;
- невозможно учесть изменение ситуации, динамику расходов на маркетинг, качество продукции;
- выводы объективны только для стабильных рынков.

3.2.2. Матрица «Дженерал Электрик»

Более сложным вариантом портфельной модели, устраняющей недостаток матрицы БКГ, является *многофакторная матрица «МакКинси»*, предложенная компанией *General Electric* при участии консалтинговой фирмы *McKensy*. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Для оценки этих показателей обычно используют 10-балльную шкалу (рис. 3.2).

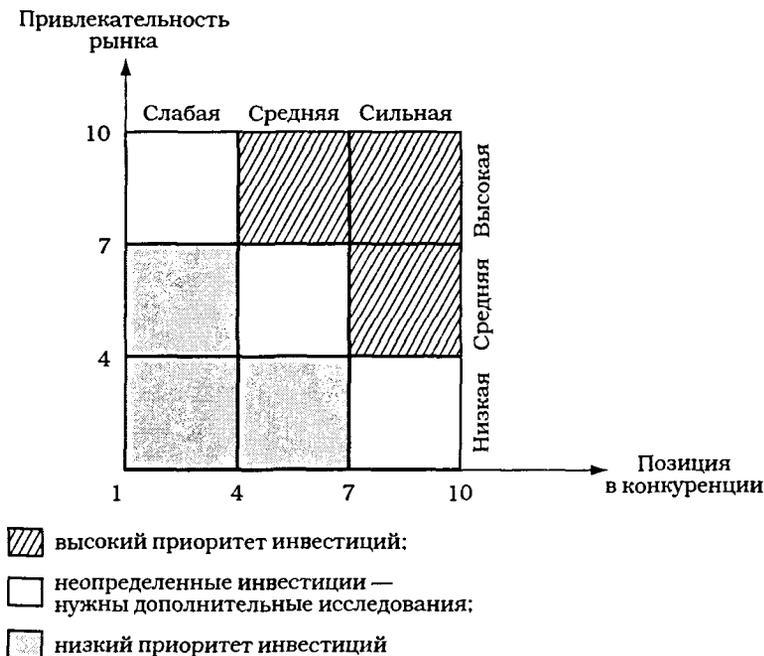


Рис. 3.2. Матрица «МакКинси»

Множество показателей, характеризующих привлекательность рынка, может быть разделено на четыре группы:

- 1) размер и темп роста рынка;
- 2) качество рынка;
- 3) конкурентная ситуация;
- 4) влияние внешней среды.

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки перечисленных групп показателей для каждого СХП, на основании которых рассчитывают суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка. Полученная оценка определяет положение СХП в матрице по вертикали.

Все показатели, характеризующие позицию СХП в конкурентной борьбе, могут быть объединены в четыре группы:

- 1) относительная позиция на рынке;
- 2) относительный потенциал производства;
- 3) относительный потенциал НИОКР;
- 4) относительный потенциал персонала.

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки вышеуказанных групп показателей для каждого СХП. Далее рассчитывают суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции СХП, которая определяет положение СХП в матрице по горизонтали.

Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением в матрице «МакКинси» можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций: СХП, которые имеют высокий, неопределенный и низкий приоритет инвестиций.

Рекомендуемые стратегии:

- для СХП с высоким приоритетом инвестиций — роста инвестирования;
- для СХП с низким приоритетом инвестиций — «сбора урожая» или сокращения, т.е. продолжение деятельности без инвестиций;
- для СХП с неопределенным приоритетом инвестиций стратегические решения принимаются в зависимости от характера ситуации, т.е. на основе дополнительной информации, полученной из новых исследований.

При разработке рекомендуемых вариантов стратегий для отдельных СХП необходимо исходить не только из оценки положения СХП в построенных матрицах, но и из соотношения различных СХП в портфеле организации.

Для оценки стратегической привлекательности портфеля организации необходимо проанализировать:

- достаточно ли в портфеле СХП, действующих на очень привлекательных рынках;
- не много ли СХП, имеющих слабую конкурентную позицию;
- соблюдается ли требуемая пропорция между СХП, находящимися на стадиях зарождения и роста, и СХП — на стадиях зрелости и спада;
- достигается ли требуемый баланс между СХП, создающих денежную наличность, и СХП, потребляющих денежную наличность, и др.

Аналогичную матрицу для определения инвестиционных стратегий создала и фирма *Shell* (рис. 3.3).

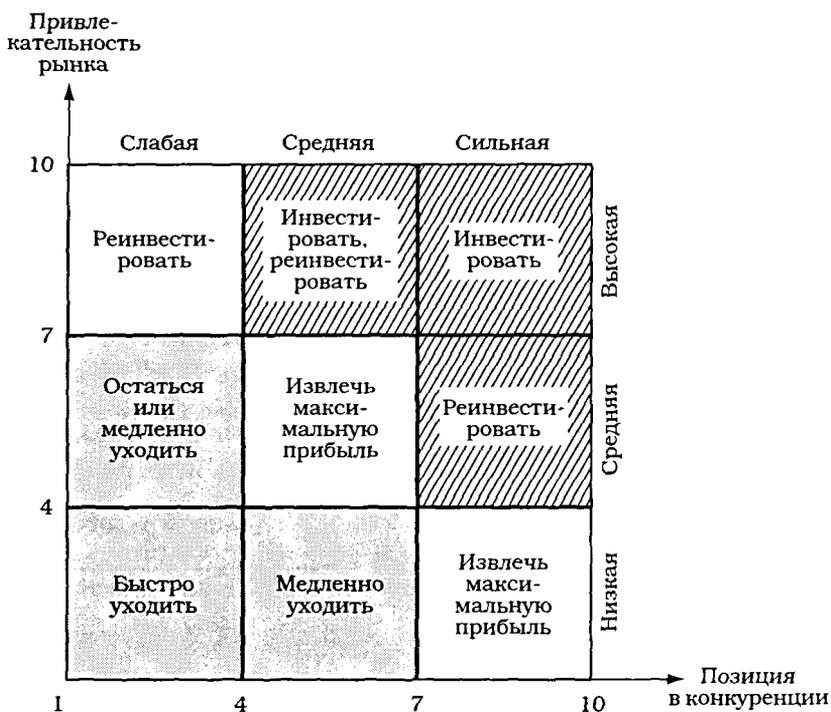


Рис. 3.3. Матрица Shell

Фирма *Shell* добавляет в матрицу ряд рекомендаций, а для принятия решений предлагает дополнительную табл. 3.1.

Таблица 3.1

Таблица решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи от инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капвложений	Позиция на рынке	Политика капвложений
+	+	улучшить, сохранить	инвестировать
+	0	сохранить, расширить	реинвестировать прибыль
+	—	пустить на самотек	извлечь максимальную выгоду
0	—	уходить медленно	ликвидировать активы
—	—	уходить быстро	—

3.2.3. Матрица «товар — рынок» И. Ансоффа

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа. Его матрица предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: совершенствование деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развитие рынка, диверсификация (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Возможные стратегии роста по товарам и рынкам

Рынок \ Товар	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	A. Совершенствование деятельности (1)	B. Стратегия развития рынка (2)
Новый товар	C. Товарная экспансия (3)	D. Диверсификация (4)

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. *Стратегия совершенствования деятельности.* При выборе данной стратегии предприятиям рекомендуется обратить внимание на расширение мероприятий в области маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: изучить целевой рынок предприятия, разработать мероприятия, направленные на продвижение продукции и повышение эффективности деятельности на имеющемся рынке.

В этом случае решение обеспечивается за счет рационализации производства (постоянные усовершенствования при незначительных капиталовложениях) и условий реализации (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Эта стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

Имеются следующие альтернативы интенсивному росту:

- *развитие первичного спроса* путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей чаще использовать или разово потреблять, искать новые возможности использования товара;
- *увеличение доли рынка* за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий — развития дистрибьюторской сети, предложения стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития системы услуг и т.д. Обычно эту стратегию применяют на стадии зрелости жизненного цикла товара;
- *приобретение рынков* путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;
- *защита своего положения на рынке* путем развития функционального маркетинга;
- *рационализация рынка* — фокус на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. *Стратегия развития рынка*, или рыночная экспансия (новый рынок для освоенного продукта). Данная стратегия направлена на поиск новых рынков / сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и большим, чем *A* и *C*, риском, но в перспективе она более доходная. Однако выйти напрямую на новые географические рынки бывает довольно трудно: они «чужие», заняты другими фирмами.

Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему дистрибуции продукции и ноу-хау в области маркетинга.

Внешние предпосылки:

- 1) стагнация или сокращение рынка;
- 2) ослабление собственной конкурентной позиции.

3. *Товарная экспансия* (новый продукт — на освоенный рынок) — стратегия разработки новых (совершенствования существующих) товаров с целью увеличения продаж.

Внешние предпосылки: стабильный или растущий рынок.

Цель — увеличение продаж.

Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке.

Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление товару потребительских характеристик (фокусированная ниша). Например, наряду с телевизорами производятся видеодвойки;

- расширение номенклатуры товаров и ассортимента выпускаемой продукции. Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и емкостях разного объема. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, например, чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

4. *Стратегия диверсификации* предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленной перспективе.

Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Ряд причин вынуждает предприятия заниматься диверсификацией, главными из них являются: стремление уменьшить или распределить риск, а также освоить новые области деятельности и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Диверсификация предполагает выявление такого вида деятельности, при котором можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия.

При анализе следует учитывать, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная опасность диверсификации связана с распылением средств, а также с проблемами в управлении диверсифицированными предприятиями. Собственно, именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа.

Практика западного менеджмента свидетельствует: вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие снижения синергетического эффекта:

- для старого товара на старом рынке (*A*) этот эффект составляет 50%;

- нового товара на старом рынке (*C*) — 33%;
- старого товара на новом рынке (*B*) — 20%;
- нового товара на новом рынке (*D*) — 5% (рис. 3.4).

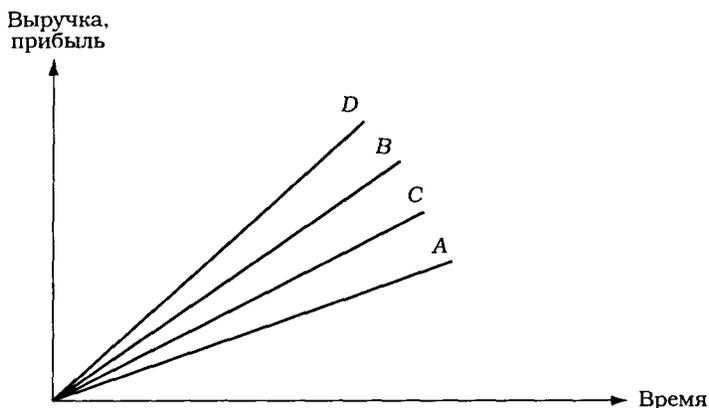


Рис. 3.4. Четыре варианта развития фирмы по И. Ансоффу

Таким образом, алгоритм выбора стратегии (по И. Ансоффу) выглядит следующим образом: $A \rightarrow C \rightarrow B \rightarrow D$ (от минимума капиталовложений — к максимуму капиталовложений).

По аналогии с другими матрицами портфельного анализа достоинства матрицы Ансоффа являются простота и наглядность представления возможных стратегий, а недостатками — односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар — рынок).

3.2.4. Трехмерная схема Д. Абеля

Трехмерная схема (модель) *Д. Абеля* — метод формирования рыночной ниши. Важный шаг в определении позиции бизнеса на рынке и в целом в матричном подходе сделал *Д. Абель*, он предложил описывать область бизнеса в трех измерениях (рис. 3.5):

- 1) обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- 2) потребности покупателей (что?);
- 3) технология, используемая при разработке и производстве продукта (как?).

И. Ансофф показывает, что ориентация только на одни требования рынка при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергетического эффекта. Этот эффект реально возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. *И. Ансофф* считает, что бизнес должен определяться на основе двух факторов «продукт — рынок».

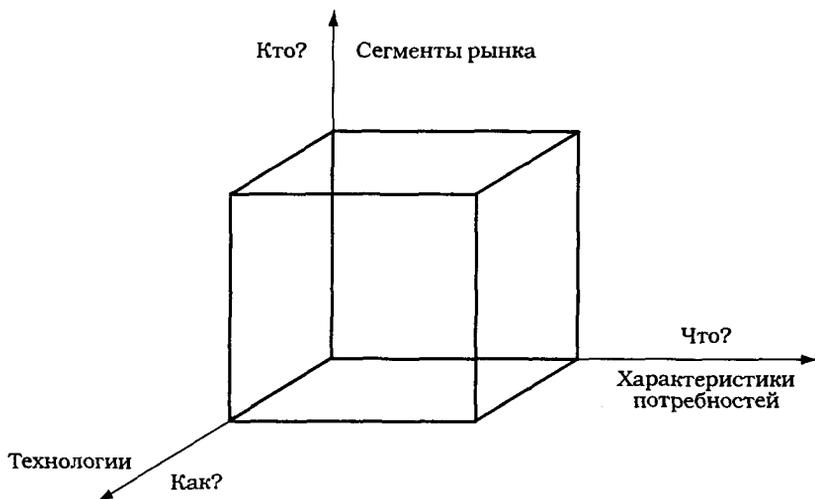


Рис. 3.5. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения позиции бизнеса — технологию. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или выявить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и реализации продукции.

3.2.5. Модель Томпсона — Стрикленда

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии развития в зависимости от динамики роста рынка данной продукции и конкурентной позиции фирмы (рис. 3.6).

Номера стратегий обозначены в порядке их предпочтения.

Ключевыми факторами, определяющими выбор будущей стратегии, являются:

- сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы (слабым фирмам, например, следует выбирать такие стратегии, которые приводили бы к увеличению их силы; если например, отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации);
- цели фирмы;
- интересы руководства (склонно или не склонно к риску);
- финансовые ресурсы фирмы;
- качество (квалификация, зрелость) персонала;
- прошлые обязательства;

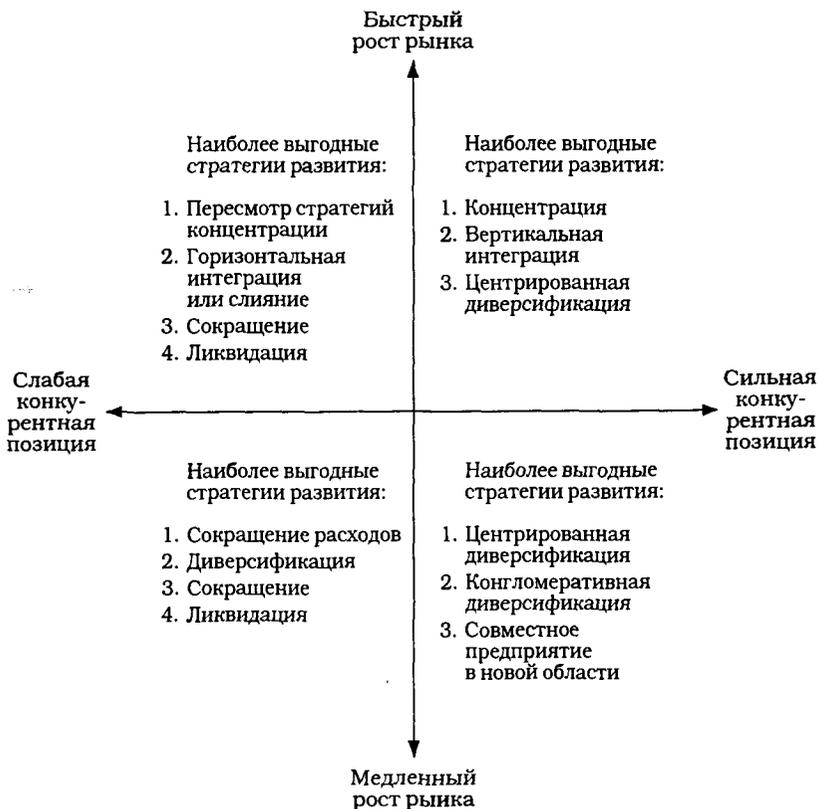


Рис. 3.6. Модель Томпсона — Стрикленда

- степень зависимости от внешней среды (например, от поставщиков или покупателей);
- временной фактор (фирма не может начать реализовывать стратегию в любое время; управленческое решение должно быть принято в единственно правильный момент).

Процедура выбора стратегии, в конечном счете, подчинена получению ответа на самый важный вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей (основной критерий выбранной стратегии)? Если стратегия соответствует целям фирмы, то при ее оценке необходимо ответить еще на три основных вопроса:

1. Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения?
2. Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы?
3. Приемлем ли риск, заложенный в стратегии?

В начале 1990-х гг. А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации стратегий, выделив пять вариантов стратегии конкуренции:

1) лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);

2) широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);

3) оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);

4) сфокусированная, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);

5) сфокусированная, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

3.3. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

3.3.1. Концепция жизненного цикла товара

Фактор времени в стратегическом управлении принимают во внимание при определении:

- горизонта планирования;
- сроков, необходимых для выработки стратегии;
- адаптации организации к новой стратегии;
- срока, когда организации целесообразно проявить (опубликовать) свою стратегию, и т.д.

Жизненный цикл товара — концепция, которая дает описание реализации продукта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка.

Кривая жизненного цикла товара помогает определить стратегию бизнеса на каждом этапе существования товара на рынке.

На рисунке 3.7 представлен типовой жизненный цикл, который проходит большинство товаров. В нем выделяют несколько стадий, которые характеризуются разной прибылью, составом и объемом затрачиваемых ресурсов. На каждой стадии развития товара перед организацией ставятся разные задачи, которые тесно увязываются с ее общей стратегией.

На стадии выхода на рынок главная задача организации компании необходимо создать клиентов, а это зависит от новизны, оригинальности товара и готовности покупателя его приобретать. Организация несет повышенные расходы, связанные с пробными продажами, доработкой продукта, организацией производства и маркетингом. Организация не получает прибыли.

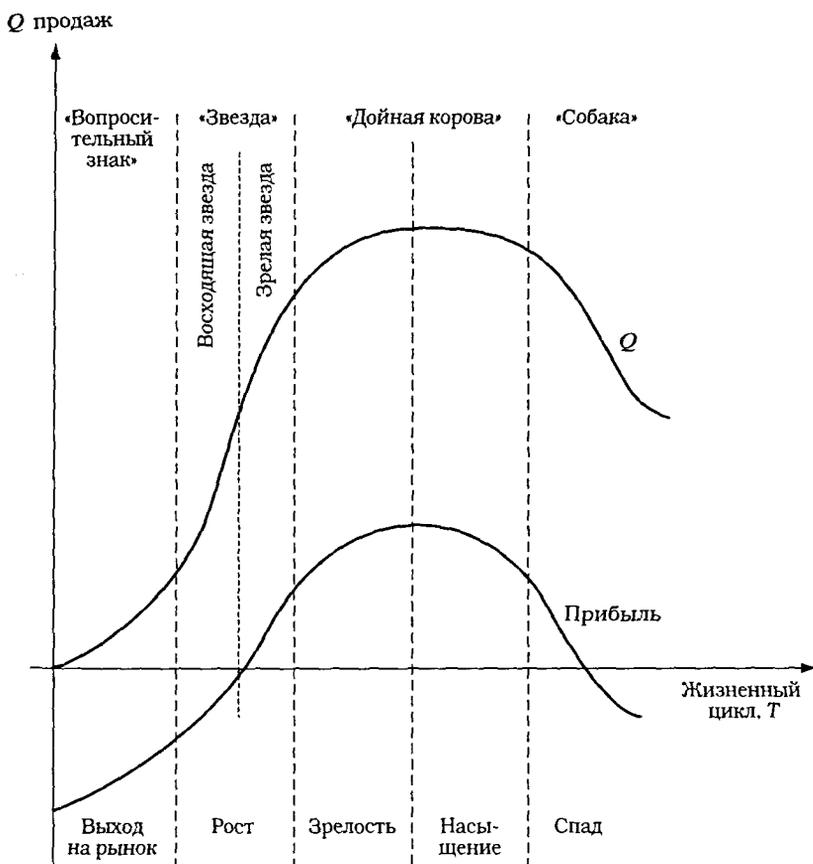


Рис. 3.7. Кривые жизненного цикла товара и прибыли от него

На стадии быстрого роста следует укреплять позиции фирмы и расширить продажи. Реклама имеет убеждающий характер. Конкуренция усиливается. Несмотря на рост доходов, организация несет повышенные расходы, связанные с наращиванием объема производства.

На стадии замедленного роста цель организации — сохранить лидирующее положение или усилить свои позиции. На рынок, имеющий еще значительный потенциал, выходят новые фирмы, и конкуренция достигает наивысшего накала. Потребность в финансировании удовлетворяется за счет собственной прибыли.

Появляются первые признаки насыщения, и предложение начинает опережать спрос.

На стадиях зрелости и насыщения цель организации, занимающей лидирующее положение на рынке (большая доля рынка по сравнению с ведущими конкурентами), — как можно дольше сохранить такое положение. Фирма получает значительную прибыль, хотя доход на единицу продукции несколько снижается в результате периодического установления стимулирующих скидок, распродаж и т.п. Затраты на производство и маркетинг стабилизируются, фирма использует напоминающую рекламу. Она старается поддерживать объем продаж за счет выпуска новых модификаций продукта, совершенствования упаковки и сервисного обслуживания, сохранения своих отличительных преимуществ. На этой стадии фирмы начинают походить на стабилизированный рынок.

На стадии спада у организации имеются три альтернативы, каждой из которых соответствует своя стратегия поведения.

1. Прекратить выпуск продукта и покинуть рынок.
2. Ограничить маркетинговые усилия, постепенно снижая объемы продаж и производства, уменьшить численность торгового персонала. При этом в перспективе — уход с рынка.
3. Попытаться оживить продукт, изменив его упаковку и положение на рынке, продавая его новыми методами, найти новую функциональную сферу применения или специальные рынки.

Принято считать, что формировать жизненный цикл продукта в плановом порядке невозможно, так как он формируется под влиянием неконтролируемых со стороны компании факторов. Но именно на этом изначально основана концепция жизненного цикла. Однако это не совсем так: у организации почти всегда имеются некоторые возможности формировать жизненный цикл товара в плановом порядке.

3.3.2. Пять сил конкуренции по Портеру (модель М. Портера)

Доля рынка и уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует пяти конкурентным силам:

- 1) соперничеству между продавцами внутри отрасли;
- 2) наличию привлекательных товаров-субститутов;
- 3) вхождению в отрасль новых конкурентов;
- 4) влиянию поставщиков;
- 5) возможности потребителей диктовать свои условия (рис. 3.8).

Задачей анализа конкуренции в отрасли является оценка каждой силы, определение степени ее давления, а затем анализ конкурентной стратегии, на которую следует ориентироваться компании с учетом существующих в отрасли «правил» конкуренции, которая направлена на то, чтобы:

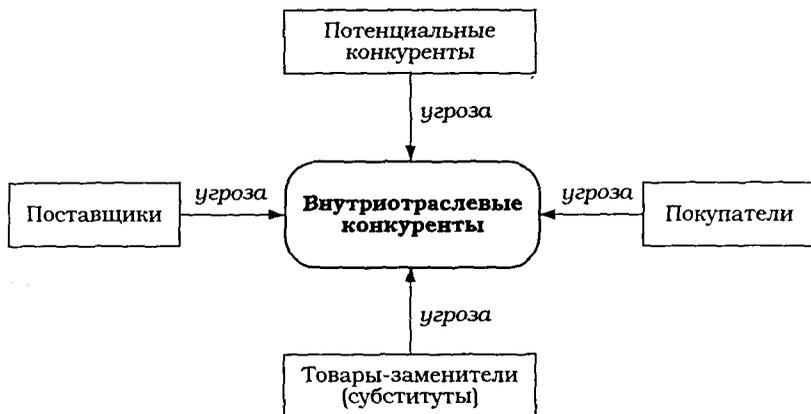


Рис. 3.8. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

- изолировать фирму, насколько это возможно, от воздействия пяти сил конкуренции;
- использовать «правила» конкуренции в отрасли на благо фирмы;
- завоевать конкурентное преимущество.

Модель пяти сил:

1. Соперничество между продавцами:

- низкие цены;
- улучшенные характеристики товара;
- уровень обслуживания;
- сроки гарантийного периода;
- способы продвижения товара на рынок;
- новые товары (все ресурсы и сила конкуренции).

Факторы интенсивности конкуренции:

- число фирм;
- рост спроса на продукцию;
- снижение цен, рост объема продаж, сокращение запасов;
- затраты покупателей на перемену фирм;
- неудовлетворенность некоторых компаний долей рынка;
- прибыльность отрасли;
- затраты на выход из отрасли;
- раскачивание рынка из-за различия компаний;
- скупка крупной компанией другой отрасли аутайдера, который мог бы стать лидером отрасли.

2. Вхождение в отрасль новых конкурентов (барьеры):

- экономия на масштабах производства (большие объемы сразу произвести сложно, риск, перепроизводство);

- невозможность доступа к ноу-хау и технологиям (нужны специальные знания и опыт);
- эффект кривой обучения (наращивание опыта производства);
- приверженность потребителей маркам (скидки, качество, обслуживание);
- размер капитальных вложений (процент по кредитам, завоевание клиента);
- неравенство в издержках (дешевое сырье, ноу-хау, кривая опыта, география, процент по кредитам);
- доступ к каналам дистрибуции (опт, розница, реклама, дилеры);
- действия контролирующих органов (лицензирование, защита окружающей среды);
- тарифы и нетарифные ограничения (ограничения правительства).

3. Влияние товаров-субститутов — конкуренция с фирмами другой отрасли:

- доступные цены;
- качество и характеристики продукции;
- сложность переключения для потребителей;
- сложность переподготовки служащих, техпомощь;
- расходы времени на проверку надежности и качества;
- психологические издержки.

4. Конкурентная сила поставщиков:

- значимость для потребителя;
- стандартность продуктов поставщиков;
- количество;
- острота потребности;
- объем партии товара-заменителя;
- тесные связи с поставщиками;
- доля продукции поставщика в цене производства;
- влияние продукции поставщика на качество;
- стоимость перехода к другому поставщику;
- склонность поставщиков к уступкам;
- возможность вертикальной интеграции.

5. Конкурентная сила покупателей:

- размеры покупателей;
- предложение;
- воздействие на цены, качество и уровень обслуживания.

Стратегический смысл пяти сил — структура сил и характер борьбы.

Структура конкуренции в отрасли непривлекательна, если:

- соперничество между продавцами сильно;
- барьеры выхода на рынок низкие;

- конкуренция со стороны субститутгов велика;
- продавцы и покупатели могут получать значительную выгоду от участия в сделках.

Идеальная конкурентная среда:

- поставщики и покупатели имеют слабые позиции;
- нет хороших товаров-субститутгов;
- входные барьеры высокие;
- конкуренция между продавцами умеренная.

Стратегия должна решать следующие задачи:

- изолировать компанию от пяти сил;
- повлиять на конкуренцию в выгодном для фирмы направлении;
- обеспечить сильную позицию в конкурентной борьбе.

3.3.3. Модель компании «МакКинси» — «7S»

Эта модель представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Эта модель не предлагает готовых вариантов стратегий, но позволяет осмыслить внутреннее положение организации, влияющих на ее будущее. Авторы модели — *Томас Питерс, Роберт Уотерман, Ричард Паскаль, Энтони Атос* (эксперты компании «МакКинси») — пришли к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести (все они начинаются с первой английской буквы S):

- стратегия управления (*strategy*);
- навыки (качество персонала) (*skill*);
- общепризнанные (разделяемые) ценности (*shared values*);
- структура организации (*structure*);
- системы (процессы организации) (*system*);
- персонал (штат) (*staff*) и
- стиль менеджмента (*style*).

Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в приведенной последовательности.

На первом этапе определяется стратегия, которая разъясняет, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания, и какие согласованные действия нужно предпринять, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

На втором этапе рассматриваются сильные стороны организации, а также навыки (качество персонала) и разделяемые ценности, которые необходимо развить или приобрести, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки следует развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования,

что она оказывается реально в состоянии развивать не более трех навыков. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах. Общепризнанные ценности — главные обстоятельства, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

На третьем этапе следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат:

- в структуре организации — во взаимосвязях, складывающихся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
- в системе (процессах организации) — в заведенном порядке, процессах, выполнении различных видов работ;
- в кадрах (штате) — в людях с определенными способностями и квалификацией;
- в стиле менеджмента — в личной сигнальной системе менеджеров и исполнителей.

Взаимосвязь этих составляющих показана на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Модель компании «МакКинси» «7S»

Цель — гармонизация всех семи составляющих между собой. Только так, по мнению создателей модели, можно завоевать сильные позиции на рынке и обеспечить фирме конкурентное преимущество.

3.3.4. GAP-анализ

Методы анализа «GAP» (от англ. *gap* — разрыв) разработаны в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Они позволяют путем формирования стратегии привести дела компании в соответствие с наиболее высоким уровнем ее притязаний. Данный метод анализа характерен для корпораций, состоящих из подразделений и создающих бизнес-портфель — набор определенных видов деятельности и товаров.

GAP-анализ называют также *анализом стратегических «люков»*. Задачей анализа является установление разрывов между желаемым и реальным в деятельности предприятия (намеченными целями предприятия и его реальными возможностями) (рис. 3.10).

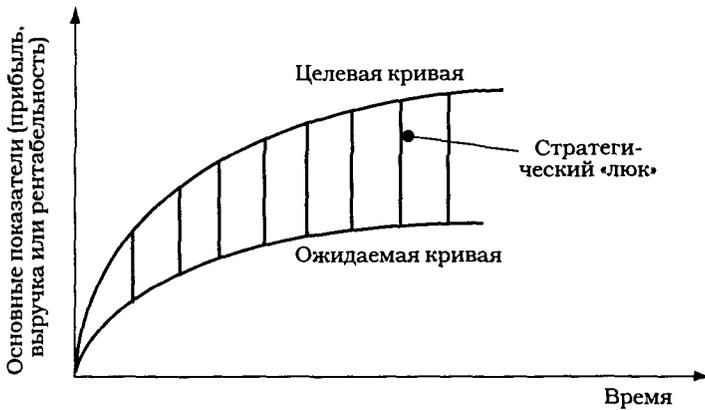


Рис. 3.10. Графики *GAP*-анализа

Желаемое в деятельности предприятия определяется видением того, что оно хочет достичь в своем развитии, позволяет устанавливать желаемую «высоту планки» стратегических притязаний. Реальное — то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя без изменений свою нынешнюю политику.

Основные этапы *GAP*-анализа:

- определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность);
- выявление реальных возможностей предприятия в динамике времени;
- определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка;
- установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями;
- разработка мероприятий, направленных на устранение «разрыва» («щели»).

В зависимости от комбинации «товар — рынок» можно рассчитать четыре варианта развития фирмы по Ансоффу (рис. 3.11). На рисунке 3.11 видно, что эффективность (динамика прироста выручки и прибыли) зависит от выбранной стратегии развития и возможностей фирмы. Стратегия *D* является наилучшей в плане эффективности, но ее сложнее реализовать. Стратегия *A* является наиболее простой, но и менее прибыльной.

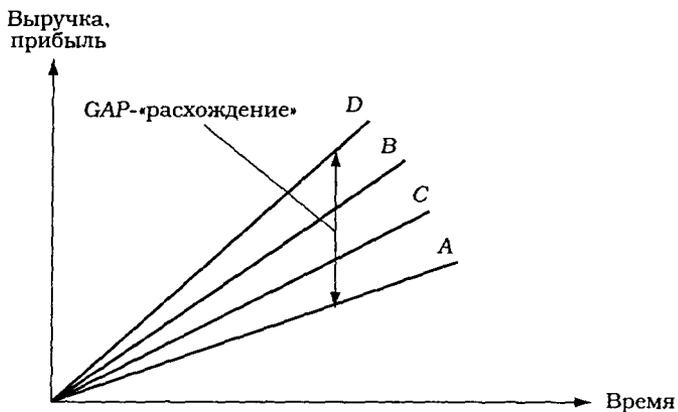


Рис. 3.11. Принцип GAP-анализа

GAP-анализ заключается в расчете и оценке всех вариантов развития фирмы с точки зрения затрат и прибылей, выборе оптимальной стратегии ведения бизнеса.

GAP-анализ позволяет рассчитать динамику различных приростов («расхождений») между выручкой и прибылями при различных затратах на реализацию той или иной стратегии фирмы.

3.3.5. Модель делового комплексного анализа ПИМС (PIMS)

Обоснованность стратегических решений во многом определяется полнотой и достоверностью используемой информации. Одной из наиболее содержательных баз данных о крупных промышленных фирмах и одновременно действенным инструментом стратегического анализа экономической информации является проект *PIMS* (*Profit impact of market strategy* — влияние рыночной стратегии на прибыль).

Методика делового анализа *PIMS* явилась результатом обобщения опыта более 30 тыс. предприятий Европы и Северной Америки. Все эти компании были оценены и сгруппированы по следующим позициям:

- конкурентная позиция бизнеса;
- характеристика и привлекательность рынка, на котором действует фирма;
- производственная структура фирмы.

Далее стали группировать экономические показатели этих компаний, влияющие на прибыль. Оказалось, что на уровень прибыли в наибольшей степени влияют следующие четыре основных показателя (в порядке убывания значимости).

1. Капиталоемкость.
2. Относительное качество продукта.

3. Относительная доля завоеванного рынка, определяющая уровень конкурентоспособности фирмы.

4. Производительность труда.

В реальной хозяйственной практике стратегические факторы, как правило, взаимосвязаны, поэтому в проекте большое внимание уделяется построению эмпирических зависимостей, отражающих эти взаимосвязи.

В проекте *PIMS* взаимосвязи представлены в виде двухмерных матриц, по осям которых отражены 3–5 уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов. Такими факторами являются, например, пары: цена — качество, уровень качества — доля рынка, уровень качества — интенсивность инвестиций, доля рынка — доход на инвестиции и т.д.

Одна из таких матриц представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Зависимость величины дохода от доли рынка

Показатель	Доля рынка, %				
	менее 7	7–15	15–23	23–38	свыше 38
Доход от инвестиций, %	10	16	21	23	33

Модель *PIMS* позволяет каждой фирме учиться на опыте других, выбирать наиболее эффективные способы конкурентной борьбы и продвижения на рынок. Можно всегда сравнивать показатели своей компании с показателями других фирм и сразу же получать оценку своей конкурентной позицией, производственной структуры, целесообразность работы на конкретном рынке. И наоборот, можно выделить по этим признакам родственную фирму и увидеть, что ожидает вас с экономической точки зрения.

Для России такая модель носит лишь познавательный характер (интересен статистический подход в самой методике), так как этот метод стратегического анализа разрабатывался для высокоразвитых, насыщенных, устойчивых рынков и бизнесов.

3.3.6. Изучение профиля конкурентных позиций

Профиль — сумма характеристик, благодаря которым компания или ее часть известна важной целевой группе потребителей. Корпоративный профиль — образ компании или ее продукции в глазах целевой группы.

С определением данного образа связаны методы изучения профиля (их еще называют методами перечня критериев). Суть данных методов в следующем: рассматривается соответствие объектов исследования по каждому из установленных критериев и дается оценка, которая может быть представлена графически. По данным табл. 3.4 можно наглядно увидеть все достоинства и недостатки этого метода.

Таблица 3.4

Изучение профиля конкурентных позиций фирмы

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	очень плохо (0)	плохо (25)	средне (50)	хорошо (75)	очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции		●			
Цена и условия заключения контрактов			●		
Условия присутствия на рынке			●		
Условия дистрибуции		●			
Условия коммуникаций			●		
Рыночная доля		●			

— предприятие — лидер рынка
 предприятие, сравниваемое с конкурентом

Из данных табл. 3.4 и рис. 3.12 видно, как оцениваются конкурентные позиции одной фирмы по отношению к лидеру рынка.

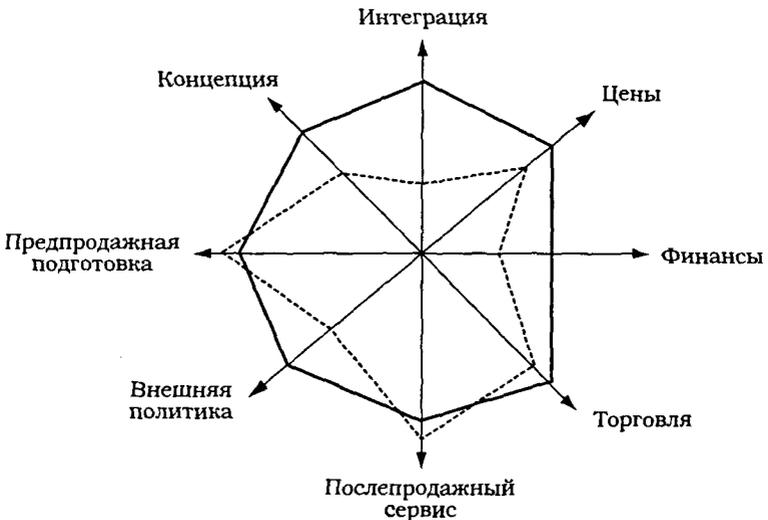


Рис. 3.12. Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм

Одной из разновидностей методов изучения профиля является *SNW*-подход. *SNW* — аббревиатура, составленная из трех английских слов: *strength* — сильная, *neutral* — нейтральная, *weakness* — слабая позиция. В отличие от метода, приведенного в табл. 3.3, качественная оценка в данном случае производится не по пяти, а по трем графам. В таблице 3.5 представлена структура *SNW*-анализа внутренней среды организации. В каждой строке необходимо поставить только один крестик: или в колонке *S*, или в колонке *N*, или в колонке *W*. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Альтернатива — интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкретной ситуации относительно ее среднерыночного состояния.

Таблица 3.5

Стратегический *SNW*-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № <i>m</i>			
3	Организационная структура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухгалтерского учета			
4.3	Финансы как финансовая структура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	Продукт № 1			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
	Продукт № 2			
	Продукт № <i>t</i>			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № <i>m</i>			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность реализовать на рынке новые продукты			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству первого лица организации			
10.2	Способность к лидерству всего персонала			
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Как качество квалификации инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	Как качество квалификации рабочих (основного производства)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
14	Качество торговой марки			
15	Качество квалификации персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как характеристика работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	С федеральным правительством			
18.2	С правительством субъекта Федерации			
18.3	С органами местного самоуправления			
18.4	С системой налогового контроля			
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе:			
19.1	С корпоративным			
19.2	С отраслевым			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Иновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Уровень вертикальной интеграции			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
	Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

Проведение серьезного профессионального стратегического исследования организации и заполнение табл. 3.5 может стать хотя и скромным, но вполне достойным первым шагом на пути построения в организации системы эффективного стратегического управления.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Выделите две основные группы методов, которые используются при анализе стратегической ситуации организации.
2. Какие инструменты относятся к матричным методам оценки портфеля диверсифицированной организации?
3. Какие инструменты относятся к методам позиционирования положения организации?
4. Перечислите основные достоинства и недостатки матрицы БКГ.
5. Чем матрица компании «МакКинси» дополняет матрицу БКГ?
6. Назовите стратегические альтернативы при выборе направлений роста предприятия по И. Ансоффу.
7. Что предлагает Д. Абель в развитии подхода И. Ансоффа?
8. Перечислите пять сил конкуренции по М. Портеру.
9. Какая стратегическая модель представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организацию, помогает осмыслить внутреннее положение организации?
10. В чем суть GAP-анализа?

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

✓ Задача 1. Анализ матрицы БКГ

На основании данных о темпах роста рынка и относительной доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений (СХП) организации, а также емкости рынка и доли рынка СХП построена матрица БКГ (рис. 3.13).

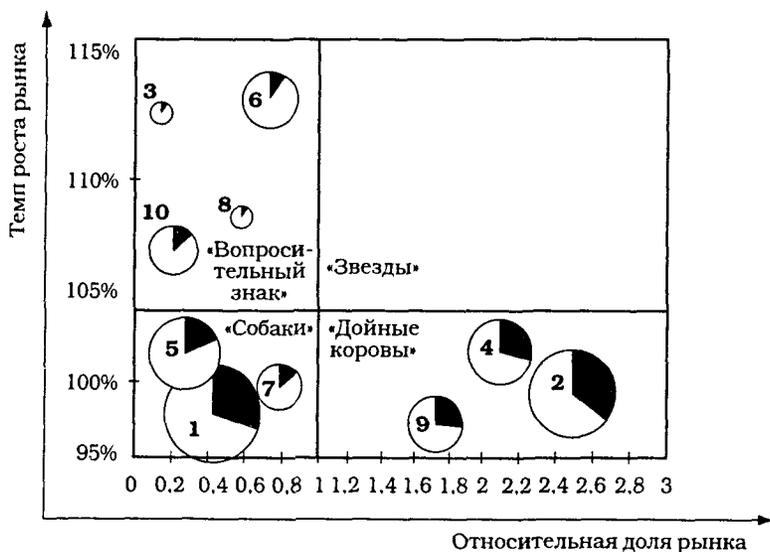


Рис. 3.13. Позиционирование СХП на матрице БКГ

Задание:

1) оценить фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле;

2) сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

✓ **Задача 2. Построение матрицы БКГ**

В таблице 3.6 представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти СХП анализируемой организации.

Таблица 3.6

**Исходные данные об объемах продаж,
размерах и темпах роста рынков**

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. руб.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. руб.	Емкость (размер) рынка, тыс. руб.	Темп роста рынка, %
1	1116	5582	9300	97,0
2	2038	1275	12000	97,6
3	3761	1567	11750	111,8
4	1378	4589	7250	101,3
5	3132	1164	8950	98,5
6	204	118	2870	105,8
7	1936	2584	7180	96,7
8	1532	668	6130	102,8
9	155	235	3050	100,0
10	584	584	5840	105,2

Задание:

1) определить долю рынка и относительную долю рынка каждого СХП;

2) построить матрицу БКГ — *Boston Consulting Group*;

3) оценить фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле;

4) сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

✓ **Задача 3. Анализ матрицы «МакКинси»**

На основании данных о привлекательности рынка, позиции в конкуренции, емкости и доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений организации построена матрица «МакКинси» (рис. 3.14).

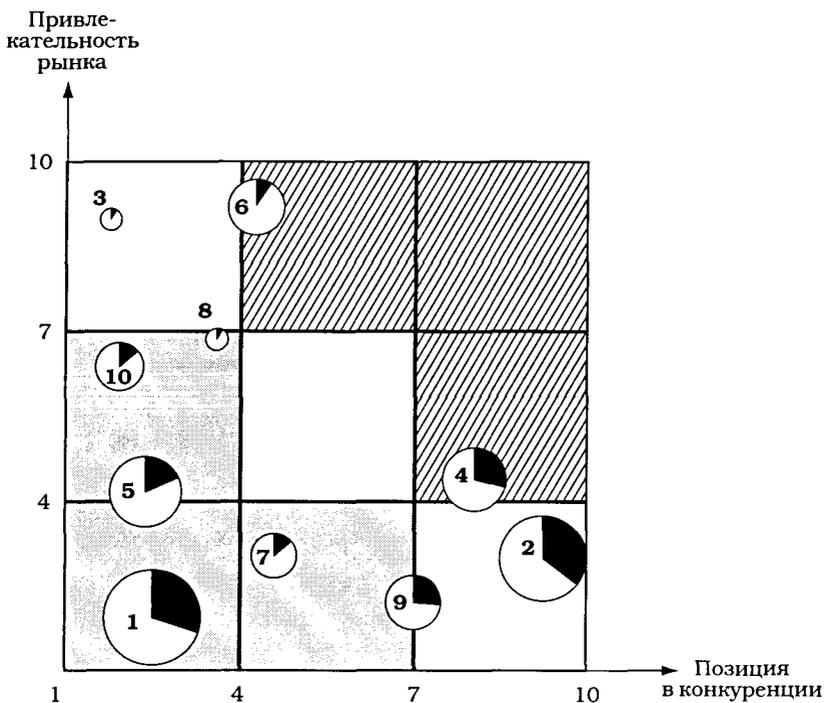


Рис. 3.14. Positionирование СХП на матрице «МакКинси»

Задание:

1) оценить фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице «МакКинси» и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле;

2) классифицировать СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработать рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации;

3) сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

✓ **Задача 4. Построение матрицы «МакКинси»**

В таблице 3.7 представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждого СХП исследуемой организации.

В таблицах 3.8 и 3.9 представлены экспертные оценки привлекательности рынков и конкурентных позиций СХП.

Таблица 3.7

Данные об объемах продаж организации и размерах рынка

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. руб.	Емкость (размер) рынка, тыс. руб.	Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. руб.	Емкость (размер) рынка, тыс. руб.
1	2063	5900	6	625	5200
2	1238	4100	7	3030	8150
3	155	2200	8	1327	6000
4	1944	8100	9	195	3940
5	486	1800	10	1166	5320

Таблица 3.8

Экспертные оценки привлекательности рынков

Характеристика привлекательности	Вес	Номера СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Размер и темп роста рынка	0,25	9	8	7	2	7	9	2	4	10	1
2. Качество рынка	0,2	8	8	5	2	6	7	1	3	10	2
3. Конкурентная ситуация	0,4	9	8	5	1	8	8	2	4	8	1
4. Влияние внешней среды	0,15	10	10	9	4	9	8	6	6	10	3

Таблица 3.9

Экспертные оценки конкурентных позиций СХП

Характеристики позиции в конкуренции	Вес	Номера СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Относительная позиция на рынке	0,4	9	7	2	3	8	4	6	3	1	3
2. Относительный потенциал производства	0,3	10	6	1	1	9	2	6	2	2	4
3. Относительный потенциал НИОКР	0,2	9	7	2	2	9	1	5	2	1	6
4. Относительный потенциал персонала	0,1	9	10	3	4	8	6	8	6	4	8

Задание:

- 1) на основе данных, представленных в табл. 3.7, определить долю рынка каждого СХП;
- 2) определить суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка для каждой СХП;
- 3) рассчитать суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции каждой СХП;
- 4) свести данные, необходимые для построения матрицы «МакКинси» в табл. 3.10.

Таблица 3.10

Данные, необходимые для построения матрицы «МакКинси»

Номер СХП	Привлекательность рынка	Позиция в конкуренции	Емкость (размер) рынка, тыс. руб.	Доля рынка, %
1				
2				
3				
...				
10				

- 5) построить матрицу «МакКинси»;
- 6) сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом;
- 7) разработать рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.

■ ТЕСТЫ

1. Какие группы методов используются при анализе стратегической ситуации:

- а) матричные;
- б) позиционирования положения организации;
- в) сегментирования;
- г) ранжирования.

2. Какие из перечисленных методов оценки стратегической ситуации организации относятся к матричным:

- а) БКГ;
- б) «МакКинси» «7S»;
- в) концепция жизненного цикла товара;
- г) «товар — рынок» И. Ансоффа;
- д) модель «Дженерал Электрик»;
- е) пять сил конкуренции по М. Портеру;
- ж) трехмерная схема Д. Абеля;
- з) GAP-анализ.

3. Первой компанией, специализировавшейся на стратегическом менеджменте, была:

- а) GE;
- б) ЗМ;
- в) БКГ;
- г) IBM.

4. Перечислите категории товаров на матрице БКГ:

- а) «дойные коровы»;
- б) «звезды»;
- в) «сухостой»;
- г) «знаки вопроса»;
- д) денежные знаки;
- е) «газели».

5. Какая матрица позволяет определить приоритет в инвестициях в хозяйственном портфеле организации?

- а) БКГ;
- б) матрица «МакКинси»;
- в) матрица Ансоффа;
- г) SWOT-анализ.

6. Какая из стратегических альтернатив матрицы «товар — рынок»

И. Ансоффа имеет наибольшую вероятность успеха:

- а) совершенствования деятельности;
- б) развития рынка;
- в) товарной экспансии;
- г) диверсификации.

7. Метод PIMS (Profit impact of market strategy) представляет собой:

а) попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний;

б) анализ сильных и слабых сторон фирмы с целью оценки ее возможностей и выявления потенциальных угроз при разработке стратегического плана маркетинга по отношению к целевому (планируемому) рынку;

в) метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании;

г) теорию о том, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей.

8. Метод анализа GAP представляет собой:

а) попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний;

б) анализ сильных и слабых сторон фирмы с целью оценки ее возможностей и выявления потенциальных угроз при разработке стратегического плана маркетинга по отношению к целевому (планируемому) рынку;

в) теорию о том, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей;

г) метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль.

9. М. Портер выделил следующие силы конкуренции:

а) конкуренты внутри отрасли;

б) товары-субституты

в) новые конкуренты;

г) поставщики;

д) потребители.

10. SWOT-подход является одной из разновидностей:

а) методов позиционирования компании;

б) методов изучения профиля организации;

в) технологии брендинга.

■ **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ**

1. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008 (Гриф УМО МО РФ).
2. *Волгогонова О.Д., Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИД Форум / ИНФРА-М, 2010.
3. *Парахина В.Н.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Кнорус, 2011.
4. *Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие (Новое экономическое образование). М.: Эксмо, 2010.
5. *Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009 (Высшее образование).
6. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. Учебник. М.: Дело, 2008.

Глава 4. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

В современных рыночных условиях адекватная реакция организации на возрастающее влияние фактора неопределенности внешней среды является одной из самых актуальных и острых задач функционирования и развития любого бизнеса.

Стратегические изменения в организации, адекватные изменениям в ее внешней конкурентной среде, — объективная необходимость. Актуальность таких изменений связана с объективными современными тенденциями, которые определяют ближайшую и долгосрочную перспективы развития рынка.

Следовательно, стратегические изменения — основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой *ключевой объект управления* в реализации стратегии.

Реализация стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая проработанная стратегия может потерпеть провал. В силу этого с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — ключ к осуществлению стратегии.

Стратегические изменения многое обещают одним сотрудникам в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности и работы. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками или пассивными наблюдателями событий. И те и другие являются значимыми субъектами осуществления стратегии для проектировщиков и руководителей стратегических изменений.

Внедрение стратегических изменений в организации — сложная задача. Трудности в решении этой задачи, в первую очередь, связаны с тем, что *всякое изменение встречает сопротивление*, которое иногда может быть настолько сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто эти изменения проводит. Поэтому для того чтобы провести изменение, необходимо проделать как минимум следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;

- уменьшить до возможного минимума сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются работники организации. В принципе они не боятся изменений, они боятся, что изменят их самих. Работники боятся, что изменения в организации затронут их работу, положение в организации, — сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее. Широко распространенные «мудрости»: «лучшее — враг хорошего» или «от добра добра не ищут» являются квинтэссенцией идеологии сопротивления изменениям.

Реализация стратегии направлена на решение трех задач.

Во-первых, — установление *приоритетности* административных задач, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет внедрять организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

Во-вторых, — установление *соответствия* между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как структура, система мотиваций и стимулов, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, — *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются путем изменений, которые фактически являются сердцевиной стратегии. Именно поэтому изменения, которые проводятся в процессе реализации стратегии, называются *стратегическими*.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. *Изменения не являются самоцелью*. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проводить изменения, бывают ситуации, когда реализация стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить *пять* достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью *типов изменений*.

1. *Перестройка организации* предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация переходит в новую отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации в реализации стратегии возникают наибольшие трудности. Самого серьезного внимания заслуживает работа, связанная с созданием новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в области технологий, а также в сфере трудовых ресурсов.

2. *Радикальное преобразование* организации проводится на стадии реализации стратегии в том случае, даже если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют глубоких внутриорганизационных изменений, они во многом касаются организационной структуры.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также область маркетинга, — особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в сфере маркетинга с целью поддержать интерес к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

5. *Неизменное функционирование* организации имеет место тогда, когда она постоянно проводит одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии реализации стратегии не требуется вводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на уже накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Стратегические изменения, если они проводятся правильно, имеют системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации.

4.2. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Отношение к изменению можно представить как комбинацию двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации должно выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников

займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех других положений (рис. 4.1). Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительное время, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть сильным и распространяться широко.



Рис. 4.1. Матрица «изменение — сопротивление»

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов организации или же их группы, которые будут сопротивляться изменениям, и выяснить мотивы неприятия.

Проведение выбранного стратегического курса предполагает, как правило, масштабные организационные изменения, например, реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменение культуры, введение новых методов контроля и многого другого. Некоторая часть персонала в организации сопротивляется изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большая часть людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют собственное представление о том, как следует внедрять стратегию.

Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, стереотипов поведения. Следовательно, они охотно встречают призывы сопротивляться изменениям. Сопротивление со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но очень мощной силой, сдерживающей изменения.

В большинстве организаций, независимо от их размера, приходится принимать меры и учитывать последствия сопротивлений и пути их нейтрализации для того, чтобы изменения были *эффективными*.

Американские исследователи *Дж. Коттер* и *Л. Шлезингер* предложили систематизировать причины сопротивления, что позволит в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить его причины. Основные результаты их исследования изложены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкий уровень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение, что работники не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации в целом. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: в силу своей природы люди ставят собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть внедрено.

Неправильное понимание целей стратегии обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия проведения стратегии. Причиной часто является отсутствие достаточной информации о целях и путях реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где уровень доверия к действиям менеджеров низкий.

Различная оценка последствий осуществления стратегии связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение

стратегии как для организации, так и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в преимуществах от реализации стратегии как для организации, так и для каждого работника.

Низкая терпимость к изменениям присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

Когда менеджер сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению стратегии, он должен разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Для этого полезно выявить формы сопротивления на *организационном уровне, уровне группы и отдельного индивида*.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного работника могут находиться на любом из трех описанных уровней или на всех одновременно.

Рассмотрим особенности сопротивления на этих уровнях.

На *организационном уровне* структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественной организации. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на большом интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов. Один из путей уменьшения сопротивления — системный подход к внедрению изменений. Однако сложность здесь заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных подсистем, — таких, как финансы, производство, реализация и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое.

Системный подход, таким образом, предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или путем обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

При проектировании проведения стратегии на *уровне группы* необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит как из формальных (управлений, отделов, секторов и т.д.), так и неформальных групп, например, «ветеранов» организации или активных пользователей Интернета. Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед внедрением стратегии (идеально — еще на стадии планирования) может помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых стратегическое изменение затрагивает больше всех, проведение семинаров и дискуссий, в которых участвовала бы группа, организация новой информационной сети, чтобы каждый мог получить информацию о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации положительно влияет также и на уровень индивидуального сопротивления.

Уровень индивида. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат работники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида как члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений.

Однако если *референтная группа* (т.е. такая группа, нормы и ценности которой разделяет индивид) поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, реализацию устремлений и перспектив повышения по службе.

Чтобы помочь работнику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа — разъяснение выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к корректировке поведения. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного работника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал. Действительно, если в один прекрасный момент менеджер обнаруживает, что пытается добиться персональных изменений такого рода, ему следует пересмотреть саму природу того изменения, в которую он вовлечен.

Часто бывает, что сопротивление не являясь симптомом чего-либо, что требуется исправить, уменьшить или преодолеть конкретному работнику, может иметь серьезное основание и указывать на существенные пороки и неадекватность предлагаемой стратегии. Могут возникнуть ситуации, когда менеджеру необходимо будет бороться с сопротивлением изменению методами, которые вступают в противоречие со сложившимися взаимоотношениями между работниками, практикой взаимоотношений в производственной деятельности и в управлении обучением и развитием. Однако если такие подходы станут привычной реакцией менеджера на явное сопротивление изменению, вероятнее всего, проблема заключается не только в сопротивлении на индивидуальном или групповом уровне.

То, что представляется как сопротивление конкретному изменению — на любом уровне, — может не всегда быть центральной проблемой. Движение в направлении к более динамичным и органичным формам организации, к сетевым организациям, организациям в форме подвижных альянсов и уход от статичных и иерархических линейно-функциональных структур часто является составной частью стратегии корпорации. В этих условиях менеджерам предстоит сталкиваться с постоянным «бурлением» и столкновением интересов, порожденным именно разнообразием и гибкостью. Это напряжение и «политиканство» не есть признаки плохого функционирования — оно присуще самой природе жизнедеятельности современной организации.

Поддающееся четкому распознаванию сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с *потенциальными* конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы работников пытаются отстаивать собственные (групповые) интересы, используя в своих целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, и лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей в отношении предложенной стратегии может быть в большей степени связан с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с теми, которые должно реально принести изменение.

Менеджеры должны осторожно подходить к различным реакциям на изменения и к явному сопротивлению. Истоки сопротивления отдельного работника могут находиться на уровне организации,

группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально, с учетом всех факторов.

4.3. ПОДХОДЫ К ПРЕОДОЛЕНИЮ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Как разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Как правило, ответить на этот вопрос совсем не просто. Прежде всего потому, что нет двух полностью тождественных организаций, и, кроме того, не существует универсальных правил преодоления сопротивления.

Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно объединить людей в творческие группы, которые будут как раз способствовать проведению изменения, привлечь к разработке программы внедрения изменения широкий круг работников, провести широкую разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить в необходимости изменений для решения стоящих перед организацией задач.

Как отмечают *Дж. Коттер* и *Л. Шлезингер*, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Существует ряд вполне универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Рассмотрим две группы методов, предложенные *Э. Хьюзом* (1975) и *Дж. Коттером* и *Л. Шлезингером*.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

1. *Учет причин конкретного поведения личности в организации:*
 - потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
 - демонстрация возможной индивидуальной выгоды.
2. *Значение авторитета руководителя:*
 - достаточный авторитет — формальный или неформальный;
 - достаточная власть и влияние.
3. *Предоставление информации группе:*
 - соответствующей информации, относящейся к делу и важной.
4. *Достижение общего понимания:*
 - необходимости изменений;
 - участие в поиске и осмыслении информации.

5. *Чувство принадлежности к группе:*

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

6. *Авторитет группы для ее членов:*

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

7. *Поддержка изменений лидером группы:*

- привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

8. *Информирование членов группы:*

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- информация о достигнутых результатах изменений.

Рассмотрим содержание этих факторов подробнее.

Учет причин конкретного поведения личности в организации. Поведение индивида в организации является следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения, равно как и воздействие организации. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Обычно в организациях руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного.

Предоставление информации группе. Деятельность, вызванную сильным стремлением к изменениям, можно стимулировать, предоставляя определенной группе необходимую информацию относительно ее самой и ее стили работы. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если предоставляется информация о том, как действует группа, особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, больше влияет на поведение, чем общая информация о деятельности отдельных людей.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы их необходимости, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы.

Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных, серьезно влияет на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которую предоставил «сторонний эксперт».

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда работники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается повлиять на ход изменений, ощущают свою принадлежность к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, чем то, которое навязывается извне. Степень участия в этих условиях может быть различной.

Авторитет группы для ее членов. Чем более авторитетной является группа для своих членов, тем сильнее она может на них повлиять. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления изменениям, в зависимости от того, считает ли группа их полезными или вредными.

Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, влияет сильнее, чем группа, членство в которой является кратковременным. Процесс изменений, включающий объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информирование членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, их планам и последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения.

Блокирование этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направлениях изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приносят больший успех при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Рассмотренные факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям не иерархизированы, поскольку их значимость определяется спецификой времени и места.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Результаты анализа путей и условий успешного осуществления этих методов представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если работников удалось убедить, то их часто будут привлекать к осуществлению изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое число работников
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Работники, принимающие участие, будут испытывать чувство ответственности за внедрение изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Помощь и поддержка	Когда работники сопротивляются изменениям из-за опасения проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать много времени и, тем не менее, может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный работник или группа явно теряют что-либо после осуществления изменений	Иногда это — сравнительно простой (легкий) путь избежать сильного сопротивления	Подход может быть дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивлением	Подход может порождать дополнительные проблемы, если у работников возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстро осуществить изменения и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если работники недовольны инициаторами изменений

Информирование и общение. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления проведению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Представления о предстоящих стратегических изменениях помогают осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать дискуссии один на один, групповые семинары, отчеты и др. Эта программа требует времени и усилий, если ее осуществление связано с участием большого числа работников.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, они зачастую могут избежать энергичного сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение работников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

Помощь и поддержка могут предоставляться как возможность обучения новым навыкам, свободное время для обучения, просто возможность быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует массы времени, следовательно, является дорогостоящим, но, тем не менее, часто терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать метод помощи и поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенци-

альным противникам изменения. Например, менеджер может предложить работнику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.

Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что работник обладает большой силой сопротивления из-за того, что он что-то теряет в результате изменения. Достижение соглашения является сравнительно простым способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие методы, может быть достаточно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от работников, применяя манипулирование. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация.

Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или любому работнику, кого уважает группа, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет приглашенных, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и простым способом получить поддержку со стороны отдельного индивидуума или группы работников. Но если работники чувствуют, что ими манипулируют («дурачат»), чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не как с равными, или их просто обманывают, то реакция может оказаться крайне отрицательной.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют работников смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), или путем реального увольнения, или перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипулирование, и принуждение — рискованные действия, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро внедрить новую стратегию, то там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Рассмотрим еще один подход к управлению сопротивлением в ходе проведения реорганизации стратегии, который предложил *И. Ансофф* (табл. 4.3).

Методы управления сопротивлением по И. Ансоффу

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Крайняя срочность	Быстрота	Энергичное сопротивление
Адаптивный	Достаточный запас времени	Небольшое сопротивление	Медленный
Кризисный	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Огромное давление времени, риск провала
Управляемый	Умеренная срочность, повторяющиеся, прерывистые изменения	Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей	Сложность

Принудительный подход к подавлению сопротивления, даже при условии оптимального управления, обходится компании дорого: в короткие сроки нарушаются привычные связи, возникают конфликты. Однако в условиях ограниченного времени это единственно правильное решение.

Адаптивный метод минимизирует сопротивление внутри компании, но изменения происходят достаточно медленно. Он позволяет осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Кризисное управление применяется только в случае крайней необходимости. В кризисной ситуации сопротивление изменениям обычно сменяется поддержкой реформ, но в данной ситуации повышается вероятность принятия неправильных решений, так как руководитель действует в условиях дефицита времени. К тому же после выхода из кризиса фирме приходится сталкиваться с быстрым возродением сопротивления.

Метод управляемого сопротивления представляет собой некий средний вариант, который можно применить в условиях умеренного дефицита времени, и он дает положительный эффект за определенный интервал времени. Если необходимость в преобразованиях возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда руководство располагает резервом времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» позволило назвать данный подход методом «аккордеона». При использовании данного метода управления сопротивлением процессы

планирования и реализации проектов осуществляются параллельно. Однако это сложный метод, он требует постоянного внимания со стороны руководства компании.

Хотя И. Ансофф отдает предпочтение методу управляемого сопротивления, выбор наиболее рационального пути реализации стратегии зависит в большей степени от ситуации, которая определяется силой сопротивления изменениям.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Успех характеризуется тем, что менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного числа подходов — независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению; и менеджера, ориентированного на своих работников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей; и начальника-циника, всегда манипулирующего работниками и часто прибегающего к кооптации; и интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение; и, наконец, менеджера типа адвоката, который все всегда старается договориться.

Практика управления показывает, что самые гениальные планы изменений не срабатывают, если игнорируется человеческий фактор. Главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений — готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться. Необходимо учитывать различные последствия сопротивлений и заранее находить пути их нейтрализации, чтобы изменения были эффективными.

4.4. СТИЛИ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменений. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в очень специальных ситуациях, которые требуют немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев более приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально им противился. Очень успешным в этом плане является *партиципативный стиль руководства*, при котором

к решению вопросов, связанных с проведением изменений, привлекается много членов организации.

При разрешении конфликтов, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства:

- *конкурентный* — с упором на силу. Он основан на настойчивости, утверждении своих прав; исходит из того, что разрешение конфликта предполагает появление победителя и побежденного;
- *самоустранения* — руководитель демонстрирует небольшую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- *компромисса* — умеренное настояние руководства на применении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- *приспособления* — выражается в стремлении руководства установить сотрудничество и разрешить конфликт при одновременном слабом настоянии на принятии выработанных им решений;
- *сотрудничества* — руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из пяти названных стилей является более приемлемым для разрешения конфликтов, а какой-то — менее. Все зависит от ситуации, от того, какое конкретное решение внедряется, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление.

Важно также учитывать *характер конфликта*. Совершенно неверно считать, что конфликты всегда имеют только негативный, разрушительный характер. Любой конфликт заключает в себе как негативное, так и позитивное начало. Если доминирует негативное начало, то конфликт имеет разрушительный характер, и в этом случае можно применить любой стиль, который поможет эффективно предотвратить разрушительные последствия конфликта. Если же конфликт приводит к позитивным результатам, таким, например, как выведение людей из безразличного состояния, создание новых коммуникационных каналов или повышение уровня осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах, то важно использовать такой стиль разрешения конфликтов, который способствовал бы возникновению как можно более широкого спектра положительных результатов изменения.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое поло-

жение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений. Если действия, связанные с проведением изменений, не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, значит, изменение нельзя считать завершенным. Следует продолжать работу до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

4.5. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

В данном случае речь идет о *стратегиях* осуществления выбранной стратегии развития корпорации. Процесс осуществления — именно стратегия, а не некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, так как речь идет:

- 1) о длительном системном, затрагивающем всю организацию и интересы многих людей, процессе;
- 2) выборе из различных альтернатив;
- 3) процедурах оперирования с «мягкими», неопределенными проблемами.

Подход к осуществлению при реализации стратегии может зависеть от таких факторов, как:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних агентств, например консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Под *стратегией* изменения будем понимать тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. Не существует какой-либо одной, универсально оптимальной *стратегии* изменения, хотя мы часто слышим об успехах российских менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения без учета мнения, знаний и опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и пролонгация его на более длительный срок часто приводит к несопоставимо большим издержкам, чем к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов.

При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор. Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр использовался в качестве основного при выборе стра-

тегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей *стратегии* изменений.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп (разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий). В таблице 4.4 рядом с каждой стратегией кратко описываются используемый подход и способы, с помощью которых это изменение может быть реализовано.

Директивная стратегия. При применении директивной стратегии менеджер решает, что должно быть сделано, и осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других работников и почти не отступая от первоначального плана.

Таблица 4.4

Стратегии изменений (по Торли и Уирдениусу)

Стратегии изменений	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок в процессе осуществления	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних и внутренних консультантов	Ответственность за качество. Программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность работника
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблем, сбор, изучение информации, привлечение экспертов	Проектная работа, например: <ul style="list-style-type: none"> • по новым системам оплаты; • по использованию станков; • по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действие	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов. Большое вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению числа прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки; естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стене», и у ее руководителей ограничены возможности для маневра и нет альтернативы выбора способа действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, превосходящей по качеству и более доступной по цене) или снижение продаж по причине неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими мотивами поведения они обосновываются. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Профессор Гарвардской школы бизнеса *Розабет Мосс Кантор* (1985 г.) предлагает следующие шуточные правила для менеджера, который применяет директивную стратегию. Но шуточный тон не скрывает серьезность проблемы. К сожалению, существует масса менеджеров, которые считают директивную стратегию единственно возможной и применяют ее даже в случае необходимости проведения рутинных изменений.

«Правила» проведения изменений (правила для пресечения новаторства):

Рассматривайте любую новую идею снизу с подозрением — потому, что она новая, и потому, что это взгляд снизу. Вы должны настоять на том, чтобы люди, которые нуждаются в вашей поддержке для осуществления своих идей, сначала прошли несколько других уровней менеджеров, чтобы собрать с них подписи. Рекомендуйте сотрудникам отделов или отдельным служащим покритиковать предложения друг друга.

Это избавит вас от необходимости самому принимать решение. Вы просто выберете того, кто выжил в результате данной критики.

- Открыто выступайте с критикой и не особенно торопитесь с похвалой. Это заставит людей ходить на цыпочках. Пусть они знают, что вы можете в любой момент уволить их.

- Рассматривайте факт выявления проблем как неудачу, чтобы отбить у людей охоту ставить вас в известность, что у них что-то не в порядке.

- Тщательно контролируйте все. Убедитесь, что работники считают все, что только можно посчитать.

- Принимайте решение о реорганизации или изменении направления в политике втайне и также втайне информируйте об этом работников. Это заставит их ходить на цыпочках.

- Проверяйте, чтобы запросы на получение информации были всегда оправданными, и информация не доставалась менеджерам слишком легко. Вы же не хотите, чтобы информация попала в чужие руки?

- Пусть менеджеры низшего звена под флагом делегирования полномочий и участия в принятии решений несут ответственность за понижение, увольнение и перевод сотрудников на другие должности. А также за выполнение других угрожающих решений, которые вы приняли, и заставьте их делать это очень быстро.

- И самое главное, никогда не забывайте, что вы — самый главный и знаете все важное о деле.

Эти правила возникли на основании детального изучения Р. Кантор 115 инноваций, проводимых, по ее словам, «мастерами изменений» — крупнейшими корпорациями, имеющими высокую репутацию в области прогрессивной политики использования человеческих ресурсов, такими как *General Electric*, *General Motors*, *Honeywell*, *Polaroid* и *Wang Laboratories*.

Кантор обнаружила критические различия между организациями, которые могут и осуществляют нововведения, и теми, чей стиль мышления против и осуществляет нововведениям. Инновационные фирмы применяют «интегральный» подход к проблемам. Они проявляют готовность видеть проблемы целиком и в их решениях двигаться за пределами полученного здравого смысла, делая вызов установившейся практике. Предпринимательские организации готовы действовать на границе своих возможностей, имея дело с тем, чего они до конца не знают (например, новые инвестиции, новые рынки, новая продукция). Они измеряют себя не по стандартам прошлого, а по их видению будущего.

Предпринимательские организации сильно отличаются от фирм с «сегменталистским» подходом, которые рассматривают проблему настолько узко, насколько возможно, независимо от ее контекста. Компании такого вида, скорее всего, имеют сегментированные структуры: большое количество отделений, обязательно отгороженных одно от другого, — производственный отдел от отдела маркетинга, менеджеры корпорации от менеджеров подразделений, управленческий персонал от рабочих, мужчины от женщин. Как только проблема

определена, она подразделяется на части, которые относятся к соответствующим отделам. Очень мало усилий или никаких усилий не уделяется задаче организации дела, как интегрированному целому.

«Сегменталистский» менеджер не имеет дела с принадлежащими другим аспектами задачи, и он будет считать своей личной неудачей, если другие начнут беспокоиться о его делах. Таким образом, предпринимательский дух оказывается зажатым и решение, скорее всего, не будет инновационным. Оно будет следовать лежащей в основе организации жесткой структуре.

В описываемых случаях интегративной организации, где процветают нововведения, Р. Кантор предполагает ряд важных элементов, необходимых для уменьшения сегментализма в старых, погрязших в проблемах фирмах. Цель состоит в том, чтобы разбудить дух предпринимательства, потенциал, который существует во всех организациях. Методы включают поощрение культуры, гордость за достижения фирмы, уменьшение слоев иерархии, улучшение горизонтальной коммуникации и предоставление увеличенной информации о планах компании.

Децентрализация очень важна; также важна передача полномочий в принятии решений людям, находящимся на нижних этажах организации, чтобы они имели власть и ресурсы для разработки своей идеи — даже если это означает перерезать установленные сегменты и границы.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что директивные стратегии можно применять только тогда, когда другие стратегии не подходят. Выбрав эту стратегию, менеджер должен осознавать необходимость быстрого осуществления изменений за короткий срок как принципиальное или даже неизбежное условие работы и то, что человек, осуществляющий изменения, должен обладать значительными полномочиями, силой и стойкостью для выполнения этого изменения.

Стратегия, основанная на переговорах. Применяя эту стратегию, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения, пойти на необходимые уступки.

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени, так как проводятся переговоры с другими заинтересованными сторонами, и при этом сложнее предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

Однако те, на ком сказывается изменение, имеют, по крайней мере, возможность высказывать свое мнение, ощущают чувство понимания. Изменение характера работы взамен на повышение заработной платы и доли прибылей, которое часто называется «производственной сделкой», является примером такого подхода.

Нормативная стратегия. При использовании этой стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации. Именно поэтому эту стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно заручиться чувством ответственности служащих за реализацию идеи высокого качества и добиться того, чтобы они постоянно стремились к выполнению этой цели путем непрерывной выдачи предложений по усовершенствованию, посредством постоянного участия в разработках проектов по повышению качества, участвуя в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения личностей и групп, именно они способствуют принятию изменений отношения к работе. При других попытках изменить культуру организации подключаются внешние консультанты, которые являются экспертами не по конкретной задаче, такой, как операционные исследования или компьютеры, а в вопросах поведения и психологии группы. Этот подход требует большего времени по сравнению с директивными стратегиями.

Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, еще остается открытым.

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой. Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

Стратегии, ориентированные на действие, отличаются от аналитических двумя аспектами. Первый — проблема не четко определена, второй — вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся под сильным влиянием менеджера.

Как правило, среди этих работников есть такие, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменение, они должны продемонстрировать *уверенность* в его правильности и необходимости и стараться быть по возможности *последовательными* в реализации программы изменения. В то же время они должны всегда помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому им не следует обращать внимания на небольшое сопротивление изменению и спокойно относиться

к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а потом это сопротивление прекратили.

Проведение стратегического изменения — трудная задача, решение которой не всегда бывает успешным. Некоторые источники приводят пессимистические цифры — около 35% запланированных стратегических изменений терпят крах по тем или иным причинам. Менеджер может повышать шансы успешно осуществлять изменения в организации путем:

1) *анализа организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации.* Анализ должен позволить определить действительную важность проблем, необходимую скорость решения данных проблем, если вы хотите избежать возникновения новых, а также уточнить виды изменений, которые обычно требуются;

2) *выявления факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений.* Данный анализ должен быть сконцентрирован на следующих вопросах: кто может сопротивляться изменениям; почему и насколько сильно; кто обладает информацией, необходимой для планирования изменения; чья помощь необходима для осуществления изменения; каковы позиция, положение инициатора изменения по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия и т.д.?

3) *выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе.* Этот выбор уточняет скорость или темп изменения, объем предварительной работы, связанной с планированием, и степень вовлеченности других людей. Этот выбор определяет тактику использования различных личностей и коллективов;

4) *наблюдения за процессом осуществления изменений.* Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменения на первоначальных этапах, часто возникают совершенно неожиданные проблемы в процессе осуществления изменения. Только путем тщательного управления процессом можно своевременно определить непредвиденные эффекты и правильно на них отреагировать.

Личные навыки, безусловно, чрезвычайно важны для данного анализа. Однако необходимо помнить, что в деловом мире, который продолжает становиться все более и более динамичным, последствия плохого выбора могут оказаться чрезвычайно суровыми.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На решение каких задач направлено осуществление стратегии?
2. Объясните, почему сердцевина реализации стратегии — проведение стратегических изменений.
3. Выделите пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

4. Каковы причины сопротивления стратегическим изменениям?
5. Что необходимо учитывать и какие меры применять, чтобы изменения были эффективными?
6. Какие существуют формы сопротивления стратегическим изменениям на различных организационных уровнях?
7. Назовите возможные стили руководства при проведении изменений.
8. В чем смысл партисипативного стиля руководства?
9. Как осуществляется выбор методов преодоления сопротивления изменениям, какими преимуществами и недостатками они обладают?
10. Какие подходы для преодоления сопротивления изменениям вы можете описать?
11. Какой из факторов преодоления сопротивления стратегическим изменениям, выделенных Э. Хьюзом, является наиболее важным?
12. Выделите виды стратегий осуществления изменений.
13. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
14. Какие действия менеджера могут способствовать повышению шансов успешно осуществлять изменения в организации?

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

✓ Задача 1. Самопроверка знаний

В таблице 4.5 представлены задания для самопроверки знаний студентов. Вопросы разделены на три ранга:

- ранг 1 — на знание терминов по теме;
- ранг 2 — о персоналиях, которые внесли определенный вклад в теорию управления стратегическими изменениями;
- ранг 3 — о стратегиях изменений.

Каждый ранг соответствует определенному уровню знаний студента (ответы только на вопросы ранга 1 — удовлетворительные знания, ранга 1 и ранга 2 — хорошие знания, всех рангов — отличные знания). Ответьте на вопросы в рамках каждого ранга и запишите ответы в третий столбец в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Задания для самопроверки знаний

Ранг	Вопрос	Ответ
Ранг 1 (термины)	1. Процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций, основное конструктивное содержание любой стратегии	

Ранг	Вопрос	Ответ
	2. Подход к выбору стратегии, согласно которому в качестве основного параметра при осуществлении изменений используется скорость проведения изменения	
	3. Стил ь руководства, при котором к решению вопросов, связанных с внедрением изменений, привлекаются многие члены организации	
Ранг 2 (персоналии)	1. Автор подхода, в рамках которого выделены принудительный, адаптивный, кризисный и управляемый методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям	
	2. Американские исследователи, предложившие систематизацию причин сопротивления, позволившую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления	
	3. Профессор Гарвардской школы бизнеса, предложившая «правила» проведения изменений на основании детального изучения 115 инноваций, которые внедрили крупнейшие корпорации, имеющие высокую репутацию в области прогрессивной политики использования человеческих ресурсов, — такими, как <i>General Electric</i> , <i>General Motors</i> , <i>Polaroid</i> и др.	
Ранг 3 (стратегии изменений)	1. При использовании этой стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться формирования чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации	

Ранг	Вопрос	Ответ
	2. При применении данной стратегии менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана	
	3. Данная стратегия изменений основана на четком определении проблем, сборе, изучении информации, привлечении экспертов	

✓ **Задача 2. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям**

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Разрушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах от нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Груз прошлых обид	Отсутствие действий, направленных на устранение прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие к компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть разрушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Спрогнозировать возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и записать их в третий столбец табл. 4.6.

✓ **Задача 3. Ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегий**

Укажите ошибки менеджеров, допущенные в процессе внедрения стратегий в следующих ситуациях:

Ситуация 1. Процесс внедрения потребовал больше времени, чем ожидалось.

Ситуация 2. Процесс внедрения стратегии стал дорогостоящим, и, тем не менее, потерпел неудачу.

Ситуация 3. На первых этапах реализации намеченного плана менеджеры столкнулись с серьезными проблемами, хотя казалось, что процесс изменений продуман до мелочей.

Ситуация 4. На этапе планирования изменений серьезного сопротивления среди работников замечено не было, однако в процессе реализации намеченного плана появились определенные проблемы.

Ситуация 5. В процессе внедрения стратегии обнаружилось отсутствие координации действий, хотя казалось, что все шаги продуманы заранее.

Ситуация 6. В одной компании, где требуется провести перемены, была сформирована группа работников, ответственная за выработку стратегии. Менеджер объяснил это следующим образом: «В компании сейчас много текущей работы, и я не могу отвлекать менеджеров для решения таких вопросов. Я также не могу себе позволить выделить много людей для решения долгосрочных задач». Менеджера не удовлетворили результаты выработки и внедрения стратегии изменений.

■ **ТЕСТЫ**

1. На каких уровнях менеджеру следует выявлять формы сопротивления осуществлению стратегии?

- а) организационном;
- б) в группе;
- в) среди отдельных индивидов.

2. Выделите причины сопротивления, согласно систематизации, предложенной Дж. Коттером и Л. Шлезингером:

- а) низкая терпимость к изменениям;
- б) неправильное понимание целей стратегии;
- в) угроза влиятельными коалициями;
- г) различная оценка последствий осуществления стратегии;
- д) недостаток климата для изменений;
- е) эгоистический интерес.

3. Низкая терпимость к изменениям присуща некоторым людям из-за:

а) опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе;

- б) неоднозначного восприятия стратегических целей и планов;
- в) неправильной оценки последствий осуществления стратегии;
- г) меры эгоизма каждого человека.

4. Какой стиль руководства при проведении изменений предполагает умеренную позицию менеджеров в отношении применения его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется:

- а) конкурентный;
- б) самоустранения;
- в) компромисса;
- г) приспособления;
- д) сотрудничества.

5. Подходы к преодолению сопротивления изменениям были предложены:

- а) Ф. Котлером;
- б) Э. Хьюзом;
- в) Дж. Коттером и Л. Шлезингером;
- г) И. Ансоффом.

6. Назовите методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру:

- а) разъяснения и общение;
- б) привлечение к участию, помощь и поддержка;
- в) переговоры и соглашения, манипулирование и кооптация;
- г) явное или неявное принуждение;
- д) все вышеперечисленное.

7. Кооптация коллектива — это:

а) форма организации труда, при которой определенное число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда;

б) предоставление одному из лидеров коллектива или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений;

в) способность коллектива через труд удовлетворять свои материальные потребности;

г) внутреннее состояние функциональной или психологической нужды или недостатка чего-либо для поддержания социальной группы.

8. Каково главное условие применения адаптивного метода управления сопротивлением по И. Ансоффу:

- а) крайняя срочность;
- б) угроза выживания;
- в) достаточный запас времени;
- г) умеренная срочность.

9. Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем:

а) анализа положения организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации;

б) выявления факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений;

в) выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе;

г) наблюдения за процессом осуществления изменений.

10. Формирование команды во многом способствует осуществлению стратегических изменений. Выберите основные отличительные признаки эффективной управленческой команды:

а) каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом;

б) один за всех и все за одного;

в) все члены команды — единомышленники;

г) важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни;

д) полное доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценятся достоинства, терпимость к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга;

е) оптимальный состав команды в плане распределения ролей: генераторы — критики — организаторы;

ж) в команде господствует культ буквы, а не мысли;

з) члены команды взаимно дополняют и заменяют друг друга благодаря широкому профессионализму;

и) преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску;

к) культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам;

л) члены команды активно сотрудничают друг с другом. Умеют выслушать мнения, готовы к компромиссу.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономика, 2008.
2. *Волгогонова О.Д., Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИД Форум; ИНФРА-М, 2010.
3. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономика, 2007.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2009.

5. *Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие (Новое экономическое образование). М.: Эксмо, 2010.
6. Стратегический менеджмент: Учебник / Под. ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2010.
7. *Сулейманкадиева А.Э.* Управление организационными изменениями: Практикум. СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2010.

Глава 5. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. ПОНЯТИЕ КОНТРОЛЛИНГА, ЕГО ВИДЫ И РОЛЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Глобализация экономики, новации в науке и технике, стремительное развитие информационных технологий привели к многократному усилению конкуренции и повышению нестабильности внешней среды. В этих условиях возросло требование к оперативности, надежности, полноте информации для разработки управленческих решений как на стратегическом, так и оперативном уровне. Руководители современных компаний в поисках решения проблем все чаще обращаются к концепции контроллинга.

Миссия контроллинга формулируется как информационная и методическая поддержка менеджмента в принятии управленческих решений. Интеграция в системе контроллинга функций планирования, учета, контроля, экономического анализа, в соединении с новейшими информационными технологиями позволяет обеспечить оперативную и стратегическую компоненту принятия решения.

Теоретические основы и вопросы практической реализации концепции контроллинга становились предметом рассмотрения отечественных и зарубежных ученых. Методологическим и практическим основам построения системы контроллинга в организациях посвящены работы *Н.Г. Данилочкиной, О.А. Дедова, В.Б. Ивашкевича, С.Г. Фалько*; вопросам информатизации контроллинга — работы *А.М. Карминского, В.П. Нестерова, Б.В. Черникова*. За рубежом проблемы контроллинга исследовали *К. Друри, Р. Манн, Э. Майер, Х. Фольмут, Д. Хан* и др.

Принято считать, что контроллинг (от англ. *control* — руководство, регулирование, управление, контроль) зародился в США в 1970-е гг. и перекочевал в Западную Европу, а затем в начале 1990-х гг. — в Россию. Эволюция взглядов на контроллинг прошла следующие этапы:

1. До 1950-х гг. контроллинг ассоциировался с учетом себестоимости, к нему относились как к технической, счетной деятельности, он был ориентирован на определение полной себестоимости продукции и на финансовый контроль затрат с использованием методов бюджетирования.

2. В 1950–1960-е гг. контроллинг стали ориентировать на предоставление информации по центрам ответственности для целей управленческого планирования и контроля. Особую актуальность

в это время приобрела методика учета и калькулирования себестоимости продукции по переменным затратам («директ-костинг»), которая являлась альтернативой традиционному учету затрат. Поиск альтернативных вариантов формирования учетно-аналитической информации был обусловлен осознанием необходимости качественного информационного обеспечения принимаемых управленческих решений в условиях развития послевоенной экономики.

3. В период с середины 1960-х гг.в до середины 1980-х в контроллинге разрабатывались технологии управления затратами и методики анализа бизнес-процессов для сокращения потерь и отходов производства в рамках программ управления качеством и защиты окружающей среды.

4. В период с 1985 до 1995 гг. в контроллинге развивались способы контроля за формированием стоимости продукции в ходе использования ограниченных ресурсов при выполнении бизнес-процессов и отдельных видов внутрихозяйственной деятельности, была разработана методика учета затрат по бизнес-процессам (система *ABC*, или *Activity Based Costing*).

5. После 1995 г. происходит смещение фокуса контроллинга на информационное обеспечение управления предприятием. Контроллинг становится основным источником информации, необходимой для стратегического управления предприятием.

В основе современного контроллинга лежит стремление обеспечить успешное функционирование организации путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;
- адаптации организационной структуры управления предприятием в целях повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Цели и задачи контроллинга реализуются в ходе выполнения следующих функций:

- измерительной;
- контрольной;
- координационной;
- корректирующей;
- сервисной.

По своей сути контроллинг не требует наличия отдельной должности или специального отдела, он означает наличие определенной области задач, которые при необходимости могут выполняться различными сотрудниками или отделами. Тем не менее в мировой практике распространен подход с делегированием основных функций контроллинга специалисту-контроллеру.

Международная группа контроллинга (*International Group of Controlling*) сформулировала миссию контроллера: «Контроллеры организуют и сопровождают процесс постановки целей, планирования и управления, неся тем самым совместную с менеджером ответственность за достижение целей».

Со-ответственность, с одной стороны, обусловлена тем, что контроллер несет ответственность за правильность собранной и подготовленной им информации и, содействует тому, чтобы были оперативно приняты правильные управленческие решения. В конечном итоге ответственность за принятые решения лежит на менеджере, а контроллер выполняет роль лоцмана, навигатора, который характеризует сложившуюся ситуацию и информирует руководителя о возможных последствиях (рис. 5.1).

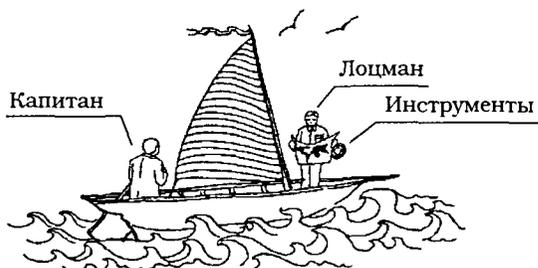


Рис. 5.1. Распределение ролей в управлении организацией

Цикл управления в системе контроллинга работает, включая, по мере необходимости, следующие механизмы саморегулирующегося контура:

1) прямой связи — постановка системой менеджмента общих или конкретных задач системе контроллинга;

2) постоянного наблюдения (мониторинга) — определение размеров отклонений фактических результатов от плановых, выявление причин этих отклонений;

3) обратной связи — в случае получения службой контроллинга негативной информации, обращение к менеджменту за новой задачей;

4) координации — обеспечение бесперебойности, непрерывности, согласования целей, функций менеджмента и контроллинга, их интеграция в единое целое.

Планирование в рамках цикла контроллинга осуществляется по технологии «встречных потоков»: сначала планирование проводится «сверху вниз» (разработка методики планирования, координация и детализация планов по уровням). Затем начинает двигаться встречный поток — «снизу вверх». Задачи контроллинга на этом этапе — разработка методики корректировки плановых заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план предприятия. Этап контроля отклонений факта от плана предусматривает анализ данных по контролируемым параметрам и выработку мероприятий, направленных на устранение нежелательных отклонений в пределах конкретной компетенции на уровне иерархии управления.

Структурирование задач управления предусматривает выделение стратегического и оперативного контроллинга (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Контур регулирования стратегического контроллинга

Ориентация стратегического контроллинга на длительную перспективу требует постоянного учета факторов времени и риска, анализа производственного и общего потенциала предприятия, интеграции всех функций управления (учетной, аналитической, плановой, маркетинговой, производственной и других функций). Соответственно *инструментами* стратегического контроллинга являются анализ сильных и слабых сторон предприятия, возникающих возможностей и угроз (*SWOT*-анализ), бенчмаркинг, анализ рынка, учет и анализ затрат по всем этапам жизненного цикла продукции, стадиям процесса создания потребительной стоимости, управление по целевым затратам, функционально-стоимостной анализ, анализ влияния развития предприятия на экологическое состояние региона, портфельный анализ, анализ стратегических разрывов (*Gap*-анализ), разработка сценариев, анализ потенциала, оценка акционерной стоимости, анализ конкуренции, анализ по системе сбалансированных показателей и др.

Оперативный контроллинг представляет собой контрольно-информационную систему управления, направленную на обеспечение достижения текущих целей предприятия, прежде всего целей прибыльности, рентабельности и ликвидности.

5.2. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОНТРОЛЛИНГЕ

Необходимость инструментальной оценки происходящих на производстве процессов, анализ и попытка заглянуть в будущее требуют сформировать соответствующие индикаторы и количественные показатели. Не секрет, что даже средние по размеру предприятия производят в рамках месячной отчетности сотни, а иногда и тысячи данных. Задача контроллера — преобразовать эту массу данных в информацию, полезную для принятия решения.

Система показателей — важный инструмент контроллинга, базирующийся на информации системы управленческого учета и системы учета в целом.

В экономике под показателями понимают абсолютные и относительные величины, а также их совокупности, которые отражают явления хозяйственной деятельности предприятия. Если мы хотим узнать что-то о конкретном явлении в деятельности предприятия, то измеряем некоторые его свойства. Чем важнее явление, тем больше измерителей используется для его оценки.

Таким образом, показатели, а также их совокупности выступают в качестве измерительной системы, процесс измерения осуществляется при помощи измерительной системы, разрабатываемой службой контроллинга предприятия. Требования к системе измерений подробно изложены в работах *Д. Синки* и *С. Фалько*. Рассмотрим основные критерии качества измерений.

Пригодность. Действительно ли измерители и их совокупность измеряют или определяют то, для чего они предназначались? Иными словами, измеряем ли мы то, что хотели измерять?

Правильность и точность. Измеряет ли система правильно и точно истинное состояние феномена: объекта, ресурса, процесса и т.д.? Другими словами, способна ли измерительная система правильно и точно отразить статистические характеристики данного феномена?

Полнота и исчерпывающий характер. Если измерительная система призвана оценить поведение феномена с максимальной полнотой, то совокупность измерителей должна исчерпывающим образом охватить и отразить все поддающиеся измерению переменные.

Уникальность и взаимоисключающий характер. Конкретные измерители в системе должны быть уникальными. Не должно быть избыточных и «перекрывающих» друг друга измерителей, если, конечно, это не задумано специально для других целей. Как правило, необходимо стремиться к одному, наиболее выразительному, измерителю каждого свойства измеряемого феномена.

Надежность. Измерители или процесс измерений должны устойчиво обеспечивать получение обоснованных результатов. Ошибки измерений должны удовлетворять принятым статистическим предпосылкам или быть минимизированы.

Понятность. Измерители и система измерений должны быть как можно проще и понятнее и при этом отражать нужный смысл. На выполнение этого требования влияет уровень подготовки пользователя системы. Более квалифицированным и сведущим пользователям можно предложить более сложный и в то же время более содержательный набор показателей.

Квантифицируемость. Чтобы измерители приносили максимальную пользу, их необходимо квантифицировать, т.е. измерить и придать результату числовое выражение. Дело в том, что характер явления воспринимается более точно, если он получил количественное выражение. Сказанное не означает, что качественная информация не имеет значения. Напротив, она часто необходима и полезна — как дополнение к количественным показателям, она придает им больше ясности и смысла.

Контролируемость. Измерители должны характеризовать переменные факторы, взаимосвязи и другие феномены, которые поддаются контролю менеджеров. Если система измеряет вещи, не поддающиеся контролю со стороны менеджеров, то ее ценность близка к нулю.

Экономическая оправданность. Измерители и системы измерения следует конструировать так, чтобы они были экономически оправданными, т.е. соотношение *выгода/затраты* должно удовлетворять определенным требованиям.

При формулировке основных принципов построения системы показателей необходимо учитывать приведенные выше требования к качеству измерителей и измерительной системы.

- *Показатели должны отражать эффективность использования всех основных ресурсов и функциональных областей деятельности предприятия.* Поскольку эффективность деятельности компании в целом зависит от того, насколько эффективно используются трудовые ресурсы компании, средства труда и предметы труда, необходимо, чтобы система показателей в полной мере отражала эту эффективность. Система показателей должна отражать эффективность функционирования как предприятия в целом, так и его структурных подразделений.

- *Показатели должны быть, по возможности, как можно более простыми как в исчислении, так и в отображении экономического смысла.* Система показателей не должна требовать значительных затрат времени, денег и прочих ресурсов для поддержания. Рост сложности системы требует от работников, поддерживающих ее работу, более высокой квалификации. Внедрение сложных расчетных методов требует развития компьютерной базы. При этом следует обращать внимание на затраты, которые необходимо будет произвести для внедрения и поддержания системы и сопоставить их с полезностью.

- *Число основных показателей не должно быть большим, иначе теряется их обозримость и затрудняется интерпретация.* Задача построения системы показателей состоит не в том, чтобы включить в нее все показатели, которые только можно посчитать и выдать все это руководству. Задача состоит в том, чтобы построить такую систему показателей, которая охватывала бы все сферы управления, но при этом не содержала бы дублирующей, избыточной и неправильно структурированной информации. При большом объеме информации теряется ее обозримость и затрудняется интерпретация. Для оценки ситуации и принятия решения высшему руководству рекомендуется предоставлять не более 7—9 показателей. Возможна корректировка названного диапазона показателей в большую или меньшую сторону.

- *Для каждого показателя должна быть указана рекомендуемая (желательная) величина, с которой можно было сравнивать и оценивать степень достижения результата.* При анализе результатов целесообразно использовать три значения величины показателя: *плановое, фактическое и желаемое.*

Введение желаемой величины позволяет оценивать, насколько хорошо сработало предприятие (структурное подразделение) относительно сложившейся на данный момент ситуации. Например, если запланированный объем производства составил 100 ед., а фактический — 110 ед., то согласно традиционному анализу отклонение

план-факт составило 10 ед. Хорошо это или плохо? Всегда ли превышение — это хорошо? Об этом можно судить лишь с позиций сегодняшней ситуации и видения перспектив развития.

Кроме того, введение желаемой величины позволяет оценить, насколько хорошо на предприятии организовано планирование, а также насколько успешно предприятие реагирует на изменение ситуации.

- *Показатели должны рассчитываться и предоставляться руководству в соответствии с регламентом, т.е. по утвержденной форме и в плановые сроки.* Измерительная система в идеале должна работать автоматически. Это значит, что измерение показателей должно осуществляться в установленные сроки и форме (методике), в заданном перечне. Все это должно быть регламентировано документами: стандартами, процедурами. Очень важно, чтобы формы, представляемые руководителям, содержали всю необходимую и достаточную для них информацию. При этом не должно возникать таких ситуаций, когда руководитель, не получая в установленном порядке необходимой информации, оформлял бы запрос в соответствующее подразделение и тем самым отвлекал бы работников данного подразделения от исполнения прямых обязанностей.

- *Методики расчета показателей (методики измерения) желательно не менять в течение достаточно длительного времени (1–2 года), чтобы обеспечить сопоставимость получаемых результатов.* Показатель сам по себе мало информативен, если его не с чем сравнить. Базой для сравнения показателей могут быть их фактические значения за предыдущий период, плановые значения на анализируемый период, отраслевые значения, значения конкурентов, желаемые значения на данный момент и т.д. Если на предприятии часто меняются методики расчета показателей, то сопоставление полученных величин за различные отчетные периоды затруднено.

- *Показатели для оценки деятельности подразделений должны отражать только те результаты, на которые могло повлиять руководство подразделения.* Неправильно и несправедливо было бы требовать от руководителя подразделения достижения определенных результатов по тем позициям, на которые он не может влиять в силу ограничения его полномочий.

Подход к построению системы показателей. Анализ «узких мест». Применяемые на практике показатели и их совокупности, как правило, выстраиваются под условия конкретного предприятия. Это позволяет не только выявлять стратегический потенциал предприятия, но и давать количественную оценку его наиболее «узких мест». Пример построения структуры показателей на основе анализа «узких мест» предприятия приведен в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Показатели в системе анализа «узких мест»

Функциональная сфера	«Узкое место»	Возможные причины	Возможные показатели
Покупатели (клиенты)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удовлетворение требований покупателей 2. Много рекламаций 3. Слабая реклама и PR 4. Слабые позиции во внешней среде 5. Небольшой ассортимент 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неправильная ассортиментная политика 2. Низкая активность персонала 3. Нет эффективной системы отбора и обучения персонала 4. Недостатки в обслуживании покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Доля рекламаций относительно объемов продаж • Затраты на тренинг персонала по сбыту • Число клиентов, которых может обслуживать один работник • Затраты на рекламу и PR
Продуктовая программа и рынок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обороты по продуктам, регионам, каналам реализации 2. Небольшая доля рынка 3. Снижение выручки с оборота 4. Небольшой портфель заказов 5. Медленное освоение новых рынков и выход новых продуктов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукция не соответствует требованиям рынка 2. Неправильная дистрибуторская политика 3. Изменение спроса 4. Слабое планирование и управление реализацией 5. Усиление конкуренции 	<ul style="list-style-type: none"> • Средняя цена продаваемых продуктов • Объем остатков готовой продукции на складе • Объем оборота на одного работника • Число заказов • Доля рынка по основным видам продукции

5.2.1. Построение системы сбалансированных показателей

Предложенная Р. Капланом и Д. Нортонем система сбалансированных показателей (*The Balanced Scorecard, BSC*) представляет собой один из новейших подходов к стратегическому управлению. Она основывается на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов. Данный подход акцентирует на том, что пользователя необходимо обеспечить объективной информацией. Предоставленная информация должна включать как финансовые, так и нефинансовые параметры и отражать такие области, как прибыльность компании, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и уровень внедрения инноваций.

Система охватывает важнейшие аспекты деятельности предприятия — потребительский аспект; аспект, характеризующий внутренние бизнес-процессы; финансовый аспект и аспект, характеризующий обучение и перспективы роста сотрудников. По этим четырем взаимосвязанным и сбалансированным аспектам собирают и анализируют данные. Структура сбалансированной системы показателей представлена на рис. 5.3.

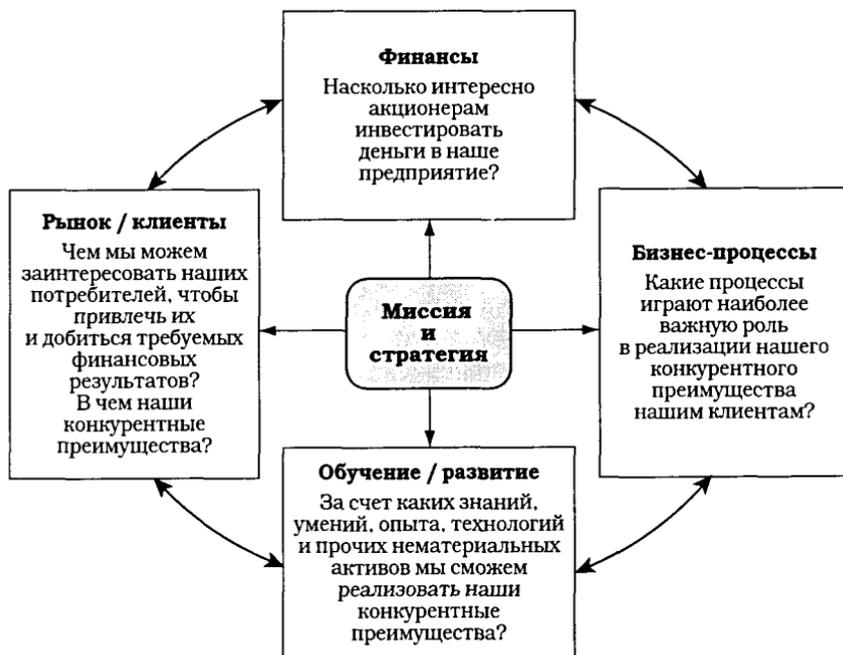


Рис. 5.3. Структура сбалансированной системы показателей

В состав данных аспектов включают следующие характеристики:

- обучение и перспективы роста — характеристика работников, информационные технологии, мотивация и ориентация;
- внутрифирменные процессы — описание рынка, выход на рынок, производство, доставка, сервис;
- потребительский аспект — доля рынка, способность удерживать и завоевывать потребителей; удовлетворение потребителей; прибыльность потребителей;
- финансовый аспект — рост выручки, управление затратами, использование активов.

Некоторые организации добавляют к четырем вышеперечисленным аспектам пятый или заменяют один из четырех аспектов на тот, который наилучшим образом отражает миссию и стратегию конкретной организации.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования).

Система *BSC* охватывает все структурные единицы организации и обеспечивает их совместное и скоординированное функционирование.

Стремясь к достижению поставленных целей, организация может использовать ряд управленческих технологий, например, интегрировать *BSC* с другими системами. Однако для успешного функционирования системы сбалансированных показателей необходима объективная и полная первичная информация для правильной и оперативной оценки каждого установленного показателя. Применение сбалансированной системы показателей — процесс, который состоит не в разработке стратегии, а в ее реализации, он предполагает наличие четко сформулированной стратегии.

Пример увязки показателей со стратегическими целями на примере промышленной организации приведен в табл. 5.2.

Использование контроллингом сбалансированной системы показателей деятельности позволяет увязать стратегические планы с оперативными. Мониторинг ключевых показателей и анализ выявленных отклонений обеспечивает обратную связь и способствует разработке корректирующих мероприятий.

Таблица 5.2
Система сбалансированных показателей для организации

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Методика расчета показателя
Финансовый	Повысить прибыльность компании	Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}}$
	Снизить затраты	Снижение удельного веса постоянных затрат в себестоимости продукции	$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Затраты}}$
Клиентский		Увеличение удельного веса маржинального дохода в выручке от реализации	$\frac{\text{Маржа}}{\text{Выручка}} - \frac{\text{Переменные затраты}}{\text{Выручка}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Выручка}}$
		Расширение клиентской базы	$\frac{\text{Число новых потребителей}}{\text{Число потребителей на начало периода}}$
	Сохранение клиентской базы	Сохранение клиентской базы	$\frac{\text{Число потребителей, не являющихся новыми в течение отчетного периода, на конец отчетного периода}}{\text{Число потребителей на начало отчетного периода}}$
	Увеличение объемов закупок потребителями	Увеличение объемов закупок потребителями	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Число потребителей}}$

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Методика расчета показателя
	Удовлетворенность первичных потребителей	Показатель удовлетворенности первичных потребителей	Анкетирование
	Удовлетворенность конечных потребителей	Показатель удовлетворенности конечных потребителей	Анкетирование
	Надежный поставщик	Своевременность поставки	Срок задержки поставки (дни)
Потребительский	Низкая цена / Небольшие затраты на приобретение	Цены на металл в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов	Маркетинговое исследование
		Точное и качественное исполнение заказа	Число возвратов из-за пересортицы или брака
	Качество	Число возвратов	$\frac{\text{Стоимость возвращенной продукции}}{\text{Выручка}}$
Внутренний	Надежные и низкозатратные поставщики	Цены на сырье, материалы и услуги	Отклонения от бюджетов
		Точное и качественное исполнение заказов	Число часов простоя (невыполненных заказов) из-за несвоевременной (некачественной) поставки
	Эффективное использование основных средств	Фондоотдача	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}$

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Методика расчета показателя
	Улучшение качества продукции	Потери от брака	$\frac{\text{Потери от брака}}{\text{Стоимость произведенной продукции}}$
		Процент продукции, не возвращавшейся на доработку или переработку	$\frac{\text{Продукция, не возвращавшаяся на доработку или переработку}}{\text{Произведенная продукция}}$
	Лучший поставщик металла в районе	Объем продаж	Анкетирование первичных покупателей, маркетинговые исследования среди конечных покупателей
	Постоянный ассортимент наиболее доходных продуктов	Увеличение доли продукции с наибольшими ставками маржинального дохода	Цена продукта – Удельные переменные затраты на продукт
	Оперативная работа с клиентами	Число жалоб со стороны потребителей и время реакции на них	$\frac{\text{Число жалоб}}{\text{Время реакции (часы, дни)}}$
Обучение и развитие	Рост профессионализма работников	Снижение числа ошибок персонала	Дополнительные затраты, возникшие в связи с ошибками персонала
	Лояльность работников	Коэффициент текучести кадров	$\frac{\text{Число уволившихся}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
	Процент отклонений от нормативов и бюджетов	Процент отклонений от нормативов и бюджетов	Среднее арифметическое суммы отклонений от нормативов и бюджетов

5.3. МЕХАНИЗМ И РЫЧАГИ КОНТРОЛЯ

Традиционное понимание контроля заключается в сравнении плановых и фактических значений контролируемых величин. Если план не выполняется, то принимаются различные меры, направленные на обеспечение обязательного выполнения плановых заданий.

Контроль в системе контроллинга предполагает не только сравнение плана и факта, но и объяснение причин отклонения. Контроль направлен не на поиск виновного лица, а на выявление причин, вызвавших данное отклонение. Иногда невыполнение плановых заданий приносит предприятию гораздо меньше убытков, чем их 100%-ное выполнение. Например, если в связи с непредвиденным ухудшением конъюнктуры рынка фактические продажи начали снижаться, то выполнение плана производства на 100% приведет к убыткам, так как на складе образуется излишек готовой продукции, который представляет собой не что иное, как омертвевшие оборотные средства, которые снижают реальный уровень доходности предприятия.

Таким образом, контроль в системе контроллинга заключается в сопоставлении плановых и фактических величин с ситуацией, складывающейся на рынке. В стратегическом контроллинге вопрос о выполнении плана формулируется так: «Было ли выполнение (невыполнение) плана в сегодняшних условиях экономически целесообразным или нет?». При этом под экономической целесообразностью понимается приближение к поставленной стратегической цели.

Допустим, если в качестве стратегической цели выбрано достижение определенного уровня отдачи на инвестированный капитал, то следует разобраться, к чему приводит, например, увеличение запасов готовой продукции или дебиторских задолженностей с одновременным увеличением оборота по сравнению с планом. Если отдача на инвестированный капитал растет, то такое отклонение следует приветствовать.

5.3.1. Метод контроля «анализ отклонений»

Пример

Предмет контроля: запас готовой продукции на складе на первое полугодие 20XX г.

Плановый запас на год — 700 ед. изделий на сумму 75 000 тыс. руб.

Фактический запас на год составил 1000 ед. изд. на сумму 110 000 тыс. руб.

Отклонение факта от плана в натуральном исчислении составило 300 ед. изделий, или (1000–700); в процентах — 42,86%.

Отклонение в стоимостном выражении — 35 000 тыс. руб. (110 000 – 75 000); в процентах — 46,67%.

Допустимое отклонение $\pm 10\%$.

В контроллинге принято обозначать:

(+) позитивное отклонение;

(–) негативное отклонение.

Результаты анализа отклонений.

1. Уже в феврале отдел маркетинга прогнозировал уменьшение спроса на 6%. Несмотря на это, план производства не был скорректирован, и производственные подразделения продолжали выпуск по ранее составленному плану. Это означает, что с марта производилось примерно на 4% больше продукции, чем реально продавалось. Это привело к превышению запасов готовой продукции над плановым уровнем.

2. В мае и июне производство выполняло с заделом часть долгосрочного заказа, объясняя создание задела готовой продукции тем, что летом у рабочих наступает сезон отпусков. В этот период превышение факта над планом составило более 6%, что дополнительно увеличило запас продукции на складе.

Влияние отклонений на другие сферы деятельности предприятия:

а) произошло дополнительное (сверхплановое) связывание капитала в обороте — на сумму 35 000 тыс. руб. практически на полгода;

б) если принять, что процент на вложенный капитал равен 10% (как правило, процент принимают равным депозитным ставкам по вкладам в надежные банки и процентным ставкам по казначейским обязательствам), то косвенные потери от замораживания капитала за полгода составят:

$$(35\,000 \text{ тыс. руб.} \times 10\%) / 100\% \times 0,5 = 175\,00 \text{ тыс. руб.};$$

в) при дальнейшем увеличении запасов могут потребоваться дополнительные складские площади, что будет связано с дополнительными инвестициями;

г) для урегулирования объемов производства могут возникнуть проблемы у отдела кадров в связи с возможным сокращением рабочего дня.

Предложения по уменьшению отклонений.

Предложить отделу продаж временно ввести торговые скидки, чтобы ускорить оборот запасов и освободить «замороженные» средства для рефинансирования в производство.

Снизить объем производства на 5%.

Рекомендовать службам маркетинга и продаж чаще встречаться с клиентами для выяснения их будущих потребностей, чтобы можно было точнее планировать будущие заказы.

Естественно, что предложения о скидке и снижении объемов производства на определенную величину должны опираться на конкретные расчеты и не противоречить выбранной стратегии. Кроме того, предложения по изменению показателей оборота и издержек не должны снижать рентабельность инвестированного капитала предприятия.

5.3.2. Системы и рычаги контроля

Профессор менеджмента МакГильского университета в Монреале *Г. Минцберг* считает, что «стратегию» нельзя трактовать однозначно. Свое определение стратегии он сформулировал в рамках концепции «5П» («5Р»). По его мнению, стратегия может быть представлена как:

1. **План** — некий вид разработанной последовательности действий, которой сознательно придерживаются в конкретной ситуа-

ции. У стратегии-плана две важные характеристики — она создается заранее, до начала действий и ее намеренно разрабатывают с определенной целью.

2. *Прием*, который предпринимает компания, чтобы обыграть своих конкурентов в конкретной ситуации. Например, в целях дестабилизации конкурентов компания может заявить о снижении цены на свою продукцию, не намереваясь в действительности это делать. Руководитель может пригрозить уволить работника, если он не справится с заданием, не потому, что он действительно намерен исполнить свою угрозу, а потому, что предполагает добиться улучшения работы.

3. *Принципы действий* — поведенческая модель, реализуемая стратегия. Согласно такому пониманию, стратегия может быть как заранее продуманной, так и выстраиваться по ходу развития событий.

4. *Позиция* — поиск наиболее выгодной позиции компании на ландшафте рынка. При этом выгодная позиция может расшифровываться в разных терминах: имеющая лучший потенциал прибыльности, более защищенная от конкуренции, более соответствующая ресурсам и способностям компании и т.д.

5. *Перспектива* — разделяемое членами организации видение / восприятие мира, которое реализуется через их намерения и действия.

Роберт Саймонс (Robert Simons) — профессор делового администрирования Гарвардской школы разработал систему «рычагов» для контроля исполнения четырех аспектов стратегии развития предприятия, предложенных Г. Мицбергом.

Система убеждений выражает основные общечеловеческие ценности предприятия и ориентирована на осуществление контроля стратегии как перспективы. Она позволяет удовлетворить внутренние потребности работников внести свой вклад в развитие предприятия, преследующего более высокие благородные цели, определяет общее направление работы и вдохновляет на поиск новых возможностей.

Система границ обозначает границы свободы в рамках стратегической позиции предприятия и используется для контроля стратегии как позиционирования предприятия. При этом обеспечивается деятельность предприятия в определенных сегментах рынка при приемлемом уровне риска. Действия работников, выводящие предприятие за пределы установленных границ и подвергающие его неоправданному риску, не допускаются.

Система диагностического контроля связана с планом действий, она обеспечивает реализацию намеченной стратегии. Диагности-

ческий контроль позволяет менеджерам сопоставлять фактические результаты работы с планом по прибыли и прочими плановыми показателями деятельности предприятия, выявлять отклонения от плана, анализировать их причины и на этой основе делать вывод об успешности реализации намеченных стратегий (рис. 5.4).

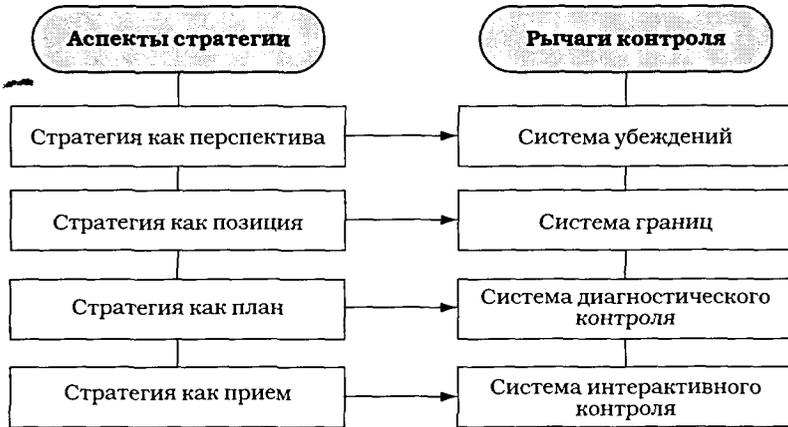


Рис. 5.4. Система рычагов контроля реализации стратегии Р. Саймонса

Система интерактивного контроля используется при анализе неопределенности развития, она позволяет выявить новые возможности развития предприятия. Этот рычаг контроля обеспечивает реализацию стратегии как последовательности в потоке действий. Анализируя ежедневные действия и экспериментируя при помощи системы интерактивного контроля, менеджеры могут обнаружить перспективные тенденции в обычной повседневной деятельности предприятия, разработать на их основе новую стратегию и реализовать ее.

Следует отметить, что рычаги контроля типа «система границ» и «система диагностического контроля» применяются для достижения максимальной производительности в ходе выполнения плана. Рычаги контроля типа «система убеждений» и «система интерактивного контроля» позволяют предприятию анализировать тенденции, выявлять закономерности, находить новые возможности и адаптироваться к изменениям.

В целом скоординированное применение рычагов контроля позволяет контролировать как реализацию намеченных стратегий, так и формирование стратегий, складывающихся по ходу действий.

5.4. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА

В последнее десятилетие информационные системы контроллинга получили широкое распространение. На российском рынке представлены комплексные информационные системы, включающие контроллинговый компонент, разработанные зарубежными фирмами (*R/3* компании *SAP*, *SAS System* компании *SAS Institute*, *Oracle Express* компании *Oracle* и др.), а также отечественными производителями («Галактика» компании «Галактика», «Флагман» компании ИНФОСОФТ, «М-3» фирмы «Клиент-Серверные Технологии» и др.).

Среди зарубежных систем автоматизированного управления *R/3* вызывает сегодня наибольший интерес, что подтверждается наличием более 12 тыс. инсталляций в мире. Система *R/3* ориентирована на комплексное решение управленческих задач для предприятий различного профиля. Она включает универсальные компоненты, обеспечивающие решение типовых задач, а также специализированные компоненты для решения специфических для отраслевых предприятий задач (например, для нефтегазовой отрасли, энергетики, торговли, химической промышленности, пищевой промышленности, предприятий машиностроения, банков).

Контроллинг необходим для координации и оптимизации всех происходящих на предприятии процессов. Применительно к данным он тесно связан с такими областями деятельности, как «внешняя отчетность» и «финансирование». Это отражается и в организации структуры системы.

В состав универсальных взаимосвязанных компонентов системы *R/3* входят модули и системы:

- финансового учета системы, включающие бухгалтерию, управление финансами, контроллинг;
- управления проектами;
- логистики, включающие продажу и дистрибуцию, управление поставками, производственное планирование, управление качеством;
- управления персоналом;
- делопроизводства и коммуникаций;
- информационная — для руководителя.

Более подробно остановимся на отдельных компонентах модулей финансового учета и контроллинга.

Модули финансового учета включают Главную книгу, учет дебиторов и кредиторов, финансовый контроллинг, бухгалтерский учет основных средств, управление портфелями и др.

Модули контроллинга ориентированы на цели организации. Контроллинг можно разделить на следующие фазы: планирование,

мониторинг, отчетность, подготовка рекомендаций и информирование. Эти фазы могут быть применены для следующих типов контроллинга:

- финансов и ликвидности;
- затрат по продукту;
- косвенных затрат;
- учета результатов и контроллинга предприятия в целом.

Основные фазы и соответствующие им функции контроллинга представлены в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Функции контроллинга в системе R/3

Фаза контроллинга	Функции контроллинга
<i>Поддержка принятия решения</i>	
Определение задач	Составление прогноза (планирование) Мониторинг заданных величин Анализ источников прибыли
Поиск решения	Анализ взаимосвязи «прибыль — объем — затраты» Анализ «узких мест»
Оценка	Целевые величины Бюджет / Сметы Оценка рисков
<i>Принятие решения</i>	
<i>Реализация</i>	
Определение характеристик	Определение контролируемых величин, соответствие бюджету, дополнительных характеристик
Контроль	
Контроль ожидания	Сравнение «норма — факт»
Контроль планирования	Анализ отклонений
Контроль реализации	Сравнение «план — факт»

Модуль контроллинга в системе R/3 объединяет функции, с помощью которых решаются следующие задачи:

- документирование (количественное и стоимостное) потребления производственных ресурсов для выполнения работ;
- контроль экономичности;
- поддержка принятия решения.

Связь между контроллингом и финансовой бухгалтерией осуществляется в форме так называемой «подключенной системы»:

- контроллинг имеет массив данных, отделенный от финансовой бухгалтерии;
- виды первичных затрат и вид выручки соотносятся напрямую со счетами бухгалтерского учета;
- первичные затраты и выручку берут из Главной книги и снабжают дополнительными атрибутами;
- внутрипроизводственные работы отображаются как виды вторичных затрат;
- в Контрольной книге ведется учет соответствия данных финансовой бухгалтерии данным контроллинга.

Основой модуля контроллинга служит *архитектура*, которая ориентирована на объекты, несущие в рамках одного временного периода затраты и/или выручку.

Базовые положения организации системы контроллинга в системе R/3 сводятся к следующему.

Логическое единство учета затрат для контроллинговой единицы при учете по видам затрат и выручки обеспечивается фиксацией на экране монитора соответствующих сумм. Данные подразделяются по критериям классификации (балансовая единица или бизнес-сфера). Учет по видам затрат и выручки опирается на сверку со счетами бухгалтерии. Он является исходным пунктом для перехода (детализации) в другие компоненты модуля.

Учет затрат по местам их возникновения и учет работ осуществляются путем разнесения косвенных затрат посредством многочисленных методов пересчета, которые частично базируются на введенных данных, а частично — на фиктивных предположениях.

Учет затрат по заказу и учет проектных затрат производятся с ориентацией на мероприятия. Расчет-списание выполняется либо на косвенные затраты, либо на основной капитал.

Учет затрат по процессам обеспечивает контроль процессов, а не только функций и продуктов, т.е. процесс выступает в качестве еще одного объекта контроля и перерасчета между учетом по месту возникновения затрат и учетом затрат по продукту.

Учет затрат по продукту фокусирует экономические аспекты создания продукта, состоит из поштучного учета и из учета по периодам.

Учет результатов и по сегментам рынка выполняется на основе анализа источников результатов. Таким образом происходит дифференцирование затрат по сегментам рынка.

Учет затрат по месту возникновения прибыли не является частью процесса расчета. Эта структура охватывает все хозяйственные операции, важные для получения результата.

В зависимости от точности, с которой проводится расчет затрат в ходе всего процесса расчета, выделяются следующие процессы учета:

- фактических / стандартных затрат;
- полных / частичных затрат;
- частичных затрат и расчет сумм покрытия;
- затрат по обороту / общих затрат.

Перечисленные процессы могут выполняться параллельно. Все компоненты модуля контроллинга располагают мощными функциями для поддержания диалоговой системы отчетов и выдачи распечаток. Для распространенных видов анализа имеются стандартные формы отчетов, которые могут быть дополнены индивидуальными отчетами фирм.

Российский опыт автоматизации решения задач контроллинга менее обширный, чем зарубежный. В то же время ряд разработок представляет практический интерес. Так, программный продукт «Контроллинг» компании «Бэст» может взаимодействовать с любыми другими программами. Основная аудитория пользователей этого модуля — менеджеры, ответственные за развитие бизнеса. В круг задач, решаемых с помощью программы «Контроллинг», входят сбор, обобщение, формализация и консолидация данных управленческого учета; информационная поддержка процесса бюджетирования и анализ работы компании (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Принципы работы системы «БЭСТ-5. Контроллинг»

Так как информационной основой контроллинга является набор показателей, позволяющих отслеживать движение предприятия к намеченным целям, то система «Контроллинг» позволяет описывать систему таких показателей. Показатели представляют собой значения параметров финансово-хозяйственной деятельности, измеренные в натуральном или денежном выражении. Типичные примеры таких показателей — объем производства продукции, выручка, расходы на реализацию и т.д. Денежное измерение показателей может осуществляться в различных валютах. Кроме того, показатели могут иметь как финансовую, так и нефинансовую природу (например, число сертифицированных специалистов). Детализация показателей осуществляется по центрам ответственности (основному объекту анализа управленческого учета), финансовым счетам, периодам и дополнительным аналитическим измерениям (к примеру, если речь идет о выручке от реализации, то в роли таких дополнительных измерений могут выступить товарные группы, регионы и пр.). При этом для каждого показателя можно определить до восьми дополнительных измерений, а общее число самих измерений не ограничено. Одной из важных особенностей программного продукта «Контроллинг» является возможность связывать показатели деятельности с внешними факторами, мероприятиями и управленческими действиями. Соответственно, появляются условия для оценки влияния конкретного события (рекламной акции, выставки и т.д.) на результаты ведения бизнеса.

Контроль важнейших показателей деятельности осуществляется с помощью так называемых «оценочных карт». Основное предназначение оценочных карт — помочь оценить масштаб отклонений достигнутых результатов от ожидаемых. В рамках этого метода все отклонения делятся на благоприятные, допустимые и критические. Оценки отклонений, представленные на карте, окрашены в цвета светофора: благоприятные — в зеленый, допустимые — в желтый, критические — в красный. Соответственно, менеджеру достаточно буквально одного взгляда для восприятия ситуации и выработки «руководства к действию». Кроме того, на карте присутствует и качественная оценка полученных показателей в сравнении с предыдущим периодом — «лучше», «хуже», «без изменений». Еще одним средством оценки событий, присутствующим в программном продукте «Контроллинг», являются датчики отклонений, отображенные в виде спидометров. Они имеют шкалу, разделенную на сектора — «благоприятный», «допустимый», «критический».

Собранные фактические данные о финансово-хозяйственной деятельности сопоставляются с целевыми значениями показателей,

отраженными в плане (т.е. «включается» элемент контроля), после чего происходит анализ и выявление причин отклонений фактических значений от плановых. На основе анализа вырабатываются рекомендации, позволяющие принять новые управленческие решения, т.е. определить способы реагирования на возникшие отклонения. Эти решения становятся предпосылкой планирования в новом управленческом цикле. Итак, контроллинг является поставщиком информации, необходимой для поддержания «жизнеспособности» и повышения эффективности системы управления предприятием.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие этапы можно выделить в эволюции взглядов на контроллинг?
2. В чем заключается роль контроллинга в управлении организацией?
3. Какое место занимает мониторинг в системе контроллинга?
4. Охарактеризуйте инструменты стратегического контроллинга.
5. Выделите классификационные признаки и объекты контроллинга.
6. Как можно организовать службу контроллинга на предприятии?
7. В чем заключается миссия контроллера, по мнению *International Group of Controlling*?
8. Приведите примеры управления по отклонениям.
9. Каким образом управление по отклонениям изменяет содержание работы менеджера?
10. Что представляет собой система интерактивного контроля?
11. Раскройте требования к системе показателей в контроллинге.

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

✓ Задание 1. Оценка степени достижения целевых показателей

Компания «Ветер» специализируется на предоставлении в аренду объектов недвижимости. На основе стратегической карты отдела маркетинга (табл. 5.4) и значений целевых показателей подготовьте отчет для руководства компании о степени достижения поставленных задач. Проверьте данные на взаимоувязку. Дополните отчет своими инициативами по составу показателей, видам и срокам контроля, назначению ответственных исполнителей (рис. 5.6).

Таблица 5.4

Система сбалансированных показателей отдела маркетинга

Аспекты	Номер цели	Наименование показателя	Значение	
			текущее	целевое
1. Финансы	1.1	Доля компании на рынке недвижимости, %	7	10
	1.2	Годовой объем выручки по текущим клиентам, млн руб.	3000	5000
	1.3	Годовой объем выручки по новым клиентам, млн руб.	100	500
2. Клиенты	2.1	Среднегодовая арендная ставка за 1 кв. м в год, руб.	3000	4000
	2.2	Среднегодовой уровень заполняемости, %	80	95
	2.3	2.3.1. Годовой прирост числа новых клиентов	100	200
	2.3.2. Площадь сданных новым клиентам помещений, м ³	20 000	60 000	
2.4	Среднегодовое число услуг на одного клиента	5	15	
2.5	Среднегодовой доход на каждого нового клиента, тыс. руб.	10 000	25 000	
3. Процессы	3.1	3.1.1. Продолжительность поиска нового клиента, дни	45	15
	3.1.2.	Срок подготовки и заключения договора аренды, дни	30	15
	3.1.3.	Заплаты на привлечение нового клиента, руб.	40 000	30 000
4. Развитие	4.1	Годовые расходы на обучение одного работника, руб.	20 000	30 000
	4.2	Среднемесячная заработная плата работника отдела, руб.	35 000	50 000



Рис. 5.6. Стратегическая карта отдела маркетинга ООО «Ветер»

✓ **Задание 2. Выявление резервов снижения расходов**

Компания «Ветер» специализируется на предоставлении в аренду объектов недвижимости. Отделу контроллинга поручено выявить резервы снижения расходов и оценить размер экономии средств. Итоги анализа представьте в виде табл. 5.5.

Таблица 5.5

Карта целевых значений снижения затрат

Наименование расходов	Центр затрат	Размер затрат, тыс. руб.	Целевое снижение затрат		Резервы снижения расходов
			тыс. руб.	%	
Расходы на рекламу	Отдел маркетинга	2000	-160	-8	Сокращение рекламы, имеющей низкий ответный отклик
Коммунальные услуги	Отдел эксплуатации	7500			
Ремонт помещений и оборудования		7000			
Заключение и регистрация договоров аренды	Юридический отдел	750			
Расходы на оплату труда	Отдел персонала	4000			
Расходы на ведение бухгалтерского и налогового учета	Бухгалтерия	70			

■ ТЕСТЫ

1. Главной задачей контроллинга является:

- а) обеспечение информационной поддержки управления производственными процессами на предприятии;
- б) обеспечение информационно-методической поддержки принятия управленческого решения;
- в) обеспечение методической и информационной поддержки процессов планирования и анализа на предприятии;
- г) формирование информации о затратах и доходах.

2. В задачи контроллинга входит:

- а) построение системы стратегических и оперативных целевых показателей деятельности предприятия;
- б) исследование альтернативных вариантов достижения поставленных целей;
- в) группировка и обобщение затрат и результатов в различных аналитических разрезах;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

3. Информационное обеспечение управления «узкими местами» в производственных и коммерческих направлениях деятельности предприятия производится при использовании системы:

- а) стратегического контроллинга;
- б) стратегического планирования;
- в) учета и анализа затрат по всем стадиям жизненного цикла продукции, этапам процесса создания потребительской стоимости;
- г) методики анализа потенциала.

4. Функции контроллера в соответствии с миссией *International Group of Controlling*:

- а) обеспечение прозрачности в таких областях, как стратегия, измерение результатов деятельности, финансы, бизнес-процессы;
- б) координация целей и планов, организация системы внутренней отчетности;
- в) разработка процессов, связанных с определением целей, планированием и управленческим контролем;
- г) составление финансовой отчетности.

5. Система сбалансированных показателей будет сбалансированной в том случае, когда:

- а) итоги дебетовых оборотов равны итогам кредитовых оборотов по тем счетам бухгалтерского учета, на которых обобщается информация по подконтрольным показателям;
- б) производится балансирование финансовых и нефинансовых показателей;

в) производится балансирование соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых показателей;

г) производится балансирование соотношения внутренних и внешних показателей.

6. Укажите подконтрольный показатель, относящийся к проекции потребителей в системе сбалансированных показателей:

- а) процент удерживаемых покупателей;
- б) время доставки;
- в) рост доходов от текущих покупателей;
- г) индекс удовлетворенности работников.

7. Контроль результатов наиболее эффективен при выполнении следующего условия:

- а) осознание желаемых результатов;
- б) возможность влиять на достижение желаемых результатов;
- в) возможность эффективно измерять результаты деятельности;
- г) должны выполняться все указанные условия.

8. Предоставление менеджерам необходимой для управления информации производится в ходе реализации:

- а) измерительной функции контроллинга;
- б) функции внутреннего контроля деятельности предприятия;
- в) сервисной функции контроллинга;
- г) корректирующей функции контроллинга.

9. Назовите качество «Измерители или процесс измерений должны устойчиво обеспечивать получение обоснованных результатов. Ошибки измерений должны удовлетворять принятым статистическим предпосылкам или быть минимизированы»:

- а) комплексность;
- б) надежность;
- в) понятность;
- г) экономическая оправданность;
- д) квантифицируемость.

10. Контроль результатов наиболее эффективен при выполнении следующего условия:

- а) осознание желаемого результата;
- б) возможность влиять на достижение результатов;
- в) возможность эффективно измерять результаты;
- г) должны выполняться все условия.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. Карминский А.М., С.Г. Фалько С.Г., Жевага А.А., Н.Ю. Иванова Н.Ю. Контроллинг: Учебник / Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. 2-е изд., дораб. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009.

2. *Шигаев А.И.* Контроллинг стратегии развития предприятия: Учеб. пособие / А.И. Шигаев. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
3. *Шешукова Т.Г.* Теория и практика контроллинга: Учеб. пособие / Т.Г. Шешукова, Е.Л. Гуляева. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008.
4. *Данилочкина Н.Г., Чернер Н.В.* Контроллинг: Учеб. пособие / Н.Г. Данилочкина. М.: Доброе слово, 2007.
5. *Фалько С.Г.* Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008.
6. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с 3-го нем. изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).*
7. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга / Пер. с нем. Н.Н. Максимовой. М.: Омега-Л, 2007.
8. *Хан Дитгер, Хунгерберг Харальд.* ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. М.: Финансы и статистика, 2005.
9. *Манн Р., Майнер Э.* Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2006.

Глава 6. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

6.1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Разработанная стратегия может оказаться абсолютно бесполезной игрушкой, если предприятие не создает механизма ее реализации. Это отдельная большая проблема, включающая построение адекватных стратегий организационных структур, финансирование функциональных стратегий, подбор руководителей, обладающих качествами лидера, и, что особенно важно, создание корпоративной культуры (организационной культуры, фирменной культуры, культуры организации), позволяющей всем сотрудникам включиться в реализацию стратегии. Целью формирования организационной культуры является создание команды единомышленников, т.е. людей, объединенных общей целью. *Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. У любой компании, даже если она не объявлена, не декларирована во внутренних документах и не расписана на плакатах, на стенах, есть своя культура, дух, ценности, вера, убеждения. Независимо от того, заботится о них руководитель или нет, они определенным образом влияют на каждое решение, которое принимается и исполняется в компании, а также на поведение каждого работника компании — от вахтера до директора.*

Все чаще руководители компаний понимают, что их проблемы лежат глубже, чем определенные процедуры, или структура, или система заработной платы. И думая таким образом, они стараются изменить нечто, что нельзя потрогать, измерить или зафиксировать на бумаге. Это «нечто» и есть корпоративная культура их компаний. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как работают сотрудники, как они относятся друг к другу и к фирме в целом.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет фирму, не дает ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Организационная культура не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация взаимодействует с внешним окруже-

нием, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Именно поэтому так важно учитывать характер этой культуры для целей стратегического управления.

«Корпоративная культура» относится к тем терминам, которые легко понимаются интуитивно, но которые практически невозможно точно определить. Среди исследователей нет единого мнения, что считать культурой организации. Приведем несколько авторских определений *корпоративной культуры*:

- набор явных и неявных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение;
- картина разделяемых убеждений, форм поведения и предположений, которые с течением времени приобретают члены организации;
- разделяемая членами организации система оценок, позволяющая получить представление о ситуации;
- набор разделяемых ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установок и принятых способов достижения цели, которые отличают данную организацию от остальных;
- разделяемая членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое;
- базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте.

Кроме того, в литературе по управлению используется достаточно большое количество определений корпоративной культуры с разных точек зрения.

С одной стороны, *корпоративная культура* представляет собой совокупность стилей, моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Каждая организация имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой организации существуют своя философия и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особая система внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие «корпоративная культура», наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации, который поддерживается основными принципами корпоративной культуры. Например: удовлетворение запросов потребителей, поддержание низкого уровня издержек, рабочая этика, традиционные субботние утренние совещания с целью обмена идеями и анализа проблем, обязанность менеджеров посещать торговые точки и беседовать с покупателями, а также рассмотрение предложений работников компании.

Менеджеры компании *McDonald's*, например, постоянно подчеркивают важность четырех основных понятий, характеризующих стиль компании: качество, сервис, чистота, уровень цен. Персонал компании должен постоянно обращать внимание на детали и пути обеспечения четырех основных составляющих бизнеса компании.

С другой стороны, *корпоративная культура* представляет собой систему ценностей, поверий, убеждений, норм, правил, традиций, ритуалов, легенд, героев, которые есть в компании и которые определяют поведение каждого ее сотрудника. Корпоративная культура может включать формальные элементы — те, которые декларированы и документированы, и неформальные — те, которые нигде не зафиксированы, но в действительности принимаются работниками.

Система ценностей определяет, что такое «хорошо», а что такое «плохо» для компании и для работника. Для того чтобы ее влияние на работу компании было позитивным, необходимо, чтобы система ценностей работника отвечала системе ценностей компании. Этого можно достичь комплексно, при помощи правильного отбора, ориентации и адаптации, обучения, стимулирования и аттестации работника. Часто декларируемые ценности компаний: рост и прибыльность компании; лидерство компании в своей отрасли; постоянное развитие; интеграция компании в единую систему, созданную для достижения определенных целей; гибкость и быстрота изменений в ответ на требования среды; высококачественное обслуживание клиентов (как внешних, так и внутренних); постоянное обучение; участие в управлении компанией.

Кодекс поведения многих успешных компаний включают такие понятия, как важность потребителя и его обслуживания, забота о качестве, развитие инноваций, уважение к сотруднику и обязательства компании перед ним, приоритет честности, сотрудничества и этических норм, уважение интересов акционеров, защита окружающей среды, корпоративное единство, честность и следование законам т.п.

В региональном офисе компании *Arthur Andersen* самым ценным является удовлетворение клиента, сотрудничество с ним и честность, как ключевой фактор успеха любой аудиторской компании. Причем эти ценности не являются декларативными или формальными, они ценны для всего персонала компании. Норма поведения персонала — сверхурочная работа, если это необходимо для выполнения заказа клиента. Основными ценностями каждого работника также являются сотрудничество с клиентом для полного удовлетворения его запросов, честность и бескомпромиссность при выполнении работы. Такая корпоративная культура поддерживается личными примерами менеджмента, системой стимулирования, отбора персонала и системой аттестаций. Кроме того, подобная корпоративная культура действует и при сотрудничестве менеджмента компании с пер-

соналом. Руководство поступает открыто и честно по отношению к сотрудникам, удовлетворяет их потребности в профессиональном и личностном развитии и т.д. Все элементы корпоративной культуры действуют системно, усиливая друг друга и способствуя достижению целей компании.

Поверья и убеждения — определенные твердые взгляды (которые не требуют проверки) персонала на следующее: человеческую природу, природу бизнеса, продукты и услуги компании, рынок компании, клиентов, конкурентов, бизнес-партнеров, собственников или акционеров, компанию, стандарты качества, руководство, мотивацию, других работников, самих себя (как сотрудников и личностей). Например, работники компании *Motorola* верят в то, что качество должно и может быть очень высоким («б сигм» — меньше одной миллионной, а работники другой компании считают, что их рынок ограничен границами их страны).

Нормы поведения — стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы, как правило, касаются таких сфер как общение, получение или определение цели/задачи, процесс работы, командная работа, использование рабочего времени, использование ресурсов компаний, обслуживание клиентов, отчетность, обучение и профессиональное развитие, обмен информацией, инициатива, креативность, инновационность, гибкость и т.п. В понятие «норма поведения» каждая компания вкладывает свое содержание. В некоторых компаниях «нормальным» считается работать пассивно, т.е. не проявлять инициативы, не делать новых предложений, одним словом, «не высовываться». В другой компании подобное поведение может быть признано наоборот «ненормальным».

Правила поведения могут быть формальными или неформальными. Формальные правила регламентируют отдельные действия сотрудника, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры. Правила могут быть такими, которые необходимо выполнять, или такими, которые дают некоторую свободу выбора. Неформальные правила определяются сотрудниками самостоятельно или определяются группой. Неформальные правила очень похожи на нормы. Например, в «Макдоналдс» формальным правилом поведения работников является улыбка каждому клиенту, а неформальным — открывать дополнительную кассу, кроме одной-двух работающих, когда очередь к кассе больше двух клиентов.

Традиции — определенные привычки работников. О традициях говорят, когда что-то (определенные действия или отдельные процессы) работники делают, не задумываясь, поскольку они всегда это поступали. Так, для более старой компании может быть традицией, провожая человека на пенсию, дарить ему какие-то смешные подар-

ки, сделанные своими руками. Для небольшой и более молодой компании традицией может быть совместное празднование дня рождения каждого сотрудника. Руководитель должен знать традиции, которые сложились в компании и понимать, что попытка их ликвидировать или изменить, как правило, вызывает очень сильное сопротивление со стороны всего персонала. В то же время в основном традиции не вредят организации, а наоборот, развивают командный дух, лояльность сотрудников к компании.

Ритуалы — определенные действия, которые с точностью повторяются, когда в компании происходят определенные события. Например, приход нового работника, или повышение работника. Ритуалы помогают повысить лояльность персонала к компании и иногда повышают имидж компании в общении с партнерами и клиентами.

Правила, традиции и ритуалы при более поверхностном анализе корпоративной культуры можно свести к нормам, поскольку все эти элементы определенным образом «нормируют» поведение работников.

Легенды — подтвержденные или неподтвержденные документально истории, которые описывают определенные ценности, «ценное» поведение т.д. Во многих компаниях есть истории про первые годы компании, про ценности ее основателей, а в некоторых существуют несколько преувеличенные, романтизированные истории о достижениях кого-то из работников или руководителей компании.

Герои — лица, которые работают или работали на предприятии, и показали своим примером поведение, которое ярко выражено и обращено на укрепление основных ценностей компании. Героями могут считаться мастера, которые перевыполнили план (при производственной ориентации предприятия), лучшие продавцы (когда наибольшая ценность для компании — максимизация продаж, т.е. при маркетинговой ориентации), менеджеры, которые правильно определили, что именно, когда, по какой цене продать (при конъюнктурной ориентации). В случае маркетинговой ориентации героями становятся те, кто превзошел ожидания клиента, обеспечил наилучший сервис, или с честью решил конфликт с клиентом и т.д.

Формируемая корпоративная культура компании обязательно связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации. Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия компании, определяющая, как ей вести дела, с обоснованием причин, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе. Корпоративная культура проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работ-

никам, профсоюзам, акционерам, покупателям), в традициях организации, в межличностных отношениях, практике контроля за работой персонала, в четких установках и кредо компании, отношении к работникам компании и в особой внутренней среде организации. Все это социальные силы, действие некоторых из них совсем незаметно, но, тем не менее, они объединяют в себе и определяют понятие «культура организации».

Часто основные компоненты корпоративной культуры ассоциируются с именем основателя компании или первых руководителей, которые возвели их в ранг философии компании, установили набор принципов, которым организация должна следовать, разработали политику, стратегию и видение компании. С течением времени, менеджеры и работники компании также начинают придерживаться этих основных принципов, а вновь пришедшие на работу вынуждены адаптироваться к ним и следовать их профессиональным ценностям и опыту. Корпоративная культура, таким образом, является продуктом внутренних социальных сил; она представляет собой взаимозависимую систему ценностей и норм поведения, преобладающих в данной компании. Принципы корпоративной культуры могут быть упрочены путем подбора новых членов команды, чьи цели и поведение соответствуют стилю компании, путем систематического ознакомления новых работников с основными принципами организации, рассказами, касающимися истории организации, регулярным поощрением тех, кто придерживается основных норм корпоративной культуры, и наказанием тех, кто нарушает их.

Но в то же время корпоративная культура не является статичной, раз и навсегда установленной формой взаимоотношений в компании. Кризисы и перемены, происходящие в экономике, нередко приводят к поискам новых методов ведения дел, новых поведенческих стандартов. Смена лидеров и руководства компании также может привести к возникновению новых ценностных ориентиров и практики, которая изменит культуру организации. Причиной изменений в концепции корпоративной культуры часто является внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков и ее быстрый рост, сопровождающийся увеличением численности персонала.

Созданию прочных традиций корпоративной культуры, оказывающих большое влияние на реализацию стратегии компании, могут способствовать пять факторов.

1. Продолжительное лидерство компании в определенной сфере бизнеса.

2. Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения сотрудников.

3. Твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры.

4. Длительное пребывание на посту руководства компании.

5. Проявление постоянной заботы о покупателях, работниках компании и акционерах.

Несмотря на то, что понятие «корпоративная культура» обычно рассматривают как единое целое, в организациях существуют так называемые субкультуры. Основные ценности компании, принципы, методы ведения бизнеса могут значительно изменяться в зависимости от отдела, географического расположения подразделения компании или хозяйственной единицы. Причем упомянутые субкультуры могут вступать в противоречия друг с другом в случае, если стили менеджмента, философия бизнеса и принципы ведения хозяйственной деятельности в отдельных подразделениях компании слишком различны.

Большинство менеджеров, руководствуясь собственным опытом либо основываясь на примерах, приведенных в прессе, подтверждают, что корпоративная культура может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие на успешное воплощение корпоративной стратегии.

Томас Уотсон-младший в должности исполнительного директора компании *IBM* в своей речи в Колумбийском университете, произнесенной в 1962 г., утверждал, что между корпоративной стратегией и культурой существует куда более тесная связь, чем кажется на первый взгляд: «Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам компании, оказывают гораздо большее влияние на результаты деятельности, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование времени. Безусловно, все это также необходимо для успеха. Но основным фактором успешной деятельности компании является приверженность ее работников основным принципам корпоративной культуры.

Убеждения, цели и практика, определенные в стратегии организации, могут совпадать или вступать в противоречие с основными принципами внутрифирменной культуры. Во втором случае, как правило, довольно сложно следовать намеченной стратегии, в то время как тесная связь между стратегией и культурой компании, побуждающая служащих реализовать весь их потенциал, способна намного увеличить эффективность реализации данной стратегии. Хороших результатов организация достигает в том случае, если существует полное соответствие между культурой и долгосрочными планами.

Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией организации являются мощными рычагами управления персоналом

с целью улучшения его работы. Если культура организации противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в нее нужно внести изменения, причем сделать это как можно быстрее, так как продолжительный и глубокий конфликт между основными положениями культуры и стратегии организации ослабляет, а может и полностью разрушить все усилия менеджеров в реализации выбранной стратегии.

Тесная связь между корпоративной культурой и стратегией является действенным способом управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании. Достигается это двумя путями.

1. Условия работы, созданные с учетом полного соответствия культуры компании процессу эффективной реализации стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, определяющих, как им осуществлять деятельность внутри компании как работать, понимая свои непосредственные задачи. Работники корпораций с высокоорганизованной культурой не тратят время понапрасну на выяснение, что и как им нужно делать — их корпоративная культура обладает системой правил, привычек и четких установок, определяющих поведение работника в компании. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствие четких установок и атмосфера неопределенности работы приводят к неуверенности работника и напрасной трате его усилий.

2. Высокоорганизованная культура, поддерживающая стратегию, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя работников; она имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации. В результате работники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, и прилагают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для организации.

Для претворения в жизнь стратегического плана корпоративная культура должна идти параллельно со стратегической линией корпорации. Оптимальным условием является рабочая среда, функционирующая вместе с корпоративной стратегией таким образом, что работа по стратегическим направлениям ведется с наибольшей эффективностью. Известный журналист так описывает успехи корпорации *Toyota*: «Не только проводимая стратегия помогла японским корпорациям завоевать американский автомобильный рынок. Именно сложившаяся культура вдохновляет рабочих совершенствовать процесс сборки автомобиля, создание конструкционных материалов, наиболее подходящих потребителю. Благодаря этой культуре *Toyota* воспользовалась и массой рационализаторских предложений рабочих. За два года число предложений выросло с 10 тысяч до миллиона, принесла компании прибыли в размере 250 млн долл.»

Корпоративная культура в различных организациях по-разному влияет на деятельность и поведенческие нормы.

6.2. ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

С практической точки зрения можно выделить три типа организационных культур: слабая, сильная и адаптируемая корпоративная культура.

Корпоративная культура может быть *слабой* и *разобщенной*, если в компании существует множество субкультур, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции. В этом случае члены коллектива, как правило, не принимают близко к сердцу заботы компании, а рассматривают ее как место работы, дающее средства к существованию. Хотя они могут быть лояльными по отношению к своему отделу, коллегам, профсоюзу и своему руководству, обычно видение, миссия компании и ее задачи не вызывают у них эмоционального подъема.

Существует ряд особенностей слабой корпоративной культуры, которые могут негативно отразиться на деятельности компании и реализации стратегии.

1. Проведение руководством собственной политики и сопротивление переменам. В организациях такого рода большинство решений принимается на основе личных взаимоотношений, при этом интересы компании отступают перед соображениями личной выгоды.

2. Враждебное отношение ко всякого рода инновациям. Таким образом, осторожность и уклонение от рискованных операций становятся более важными для карьеры, чем дух предпринимательства и внедрение новейших достижений науки и техники. Эта особенность наиболее характерна для компаний с разросшимся бюрократическим аппаратом, в течение длительного времени являющихся лидерами в своей отрасли.

3. Выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают большее значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, миссии, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры. Руководству в такой компании не хватает предпринимательского мастерства и необходимых навыков, чтобы управлять стратегическими изменениями, а это в свою очередь создает предпосылки для нарушения долгосрочных планов организации. Подобный стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании.

4. Нежелание заимствовать и применять чужой опыт. Нередко компании так долго занимают место лидера в отрасли, что им начинает казаться, что так будет всегда. Ограниченное мышление и так

называемый синдром превосходства обычно предшествуют спаду в деятельности компании.

Приверженность людей глубоко укоренившимся ценностям, обычаям, а также эмоциональная привязанность к старым, знакомым методам осложняет устранение этих отрицательных черт корпоративной культуры. Ростки новой корпоративной культуры могут быть разрушены укоренившимися ценностями, т.е. тем, что передается, одобряется, поддерживается и приветствуется сильным большинством организации. Руководители могут обновить организационные схемы, провозгласить новые стратегии, пригласить менеджеров со стороны, внедрить новые технологии и открыть новые предприятия, но потерпеть неудачу в изменении глубоко внедрившихся культурных норм и правил поведения из-за скептицизма работника по отношению к новым направлениям развития и существенного сопротивления изменению традиционных методов работы.

В организациях со слабой корпоративной культурой, где сопротивление переменам является нормой, менеджеры часто предпочитают консервативный стиль поведения, считая его более выгодным для своей личной карьеры. Они нередко защищают лишь интересы непосредственно своего подразделения, избегают всяческого риска и предпочитают традиционные методы работы

Корпоративная культура может оказывать достаточно сильное влияние на деятельность компании в том случае, когда эта деятельность осуществляется в соответствии с четко определенными принципами, а менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу. В таких организациях, как правило, существует свод основных принципов, причем менеджеры постоянно подчеркивают важность использования этих принципов. Сильная культура представляет ценность для корпорации, когда она соответствует стратегии и наоборот.

Сильная корпоративная культура, основанная на этических принципах и общепринятых ценностях, является действительно мобилизующей силой на пути к стратегическому успеху. Многие менеджеры убеждены, что организация должна заботиться о том, как ведет свои дела, иначе она подвергает риску свою репутацию, а в конечном итоге и выполнение поставленных задач. Кодекс этических норм компании имеет целью не пустить пыль в глаза окружающим, а создать среду с четко выраженными ценностями и убеждениями и сделать этическое поведение нормой жизни. Положительные ценности и этические нормы дают позитивный импульс всей корпоративной культуре. Этичная корпоративная культура оказывает позитивное воздействие на долгосрочный стратегический успех организации; неэтичная может его уничтожить.

Компании устанавливают систему ценностей и этических норм различными способами. Организации с давними традициями и богатым фольклором полагаются на устное внушение и силу своих традиций. Но существует множество компаний, которые в письменной форме закрепляют провозглашаемые ценности, так называемые кодексы чести. Преимущество подобных кодексов заключается в том, что они объясняют, что ожидается от сотрудника, и служат своего рода отправными точками для оценки поведения работника и компании в целом. Они четко определяют позицию компании. Система ценностей является краеугольным камнем в построении сильной корпоративной культуры, *кодекс поведения* — в создании корпоративной чести. Приведем кодекс поведения компании *Johnson & Johnson*, как один из наиболее рекламируемых и знаменитых кодексов среди американских компаний.

1. Мы несем первостепенную ответственность перед врачами, сиделками и пациентами, которые пользуются нашими товарами и услугами.

2. Все наши товары должны отвечать их требованиям и быть лучшего качества.

3. Мы должны постоянно работать над снижением издержек, чтобы обеспечивать разумные цены.

4. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать хороший доход.

5. Мы ответственны перед нашими работниками, мужчинами и женщинами, которые трудятся вместе с нами во всех регионах мира.

6. Каждый работник требует индивидуального подхода.

7. Следует уважать заслуги и достоинство каждого работника.

8. Служащие должны чувствовать уверенность в своей работе.

9. Оплата должна быть честной и адекватной, а в процессе работы должны обеспечиваться чистота, порядок и безопасность.

10. Работники должны свободно вносить предложения и жаловаться на то, что их не устраивает.

11. Необходимы равные для всех возможности для совершенствования и продвижения по службе.

12. Мы должны обеспечить компетентное управление, наши поступки должны быть правильными и этичными.

13. Мы ответственны за общество, в котором живем, и за мировое сообщество в целом.

14. Мы должны быть добропорядочными гражданами, поддерживать хорошие начинания, вести благотворительную деятельность и честно платить налоги.

15. Мы должны способствовать улучшению жизни граждан, охране их здоровья и образованию.

16. Мы должны сохранять в хорошем состоянии собственность, которой обладаем, с тем чтобы защищать окружающую среду и природные ресурсы.

17. Мы несем ответственность перед акционерами.

18. Бизнес должен приносить хорошую прибыль.

19. Мы должны экспериментировать с новыми идеями.

20. Необходимо проводить исследования, развивать инновационные программы и платить за свои ошибки.

21. Необходимо создавать резервы на черный день.

22. Работая в соответствии с этими принципами, мы должны обеспечивать акционерам гарантированный возврат вложенных средств.

Исполнительный директор компании *Johnson & Johnson* называет этот кодекс «объединяющей силой корпорации».

Когда этические нормы и ценности определены, они должны быть утверждены и включены в корпоративную политику, практику и поведение.

Внедрение нового кодекса поведения и системы ценностей предполагает проведение ряда мероприятий:

- включение новых ценностей и этических норм в программу обучения и повышения квалификации персонала;

- при найме персонала — особое внимание соответствию кандидатов новым ценностям и отказ тем из них, кто не обладает требуемыми качествами;

- доведение этических норм и содержания ценностей до сведения всех сотрудников и объяснение процедуры их принятия;

- система этических норм и ценностей должна быть не только определена, но и интегрирована в культуру корпорации.

Сильная корпоративная культура поддерживает выгодное для компании поведение персонала. Если для компании, которая занимается местными маршрутными пассажирскими перевозками, ценно то, чтобы пассажиры сэкономили время, пользуясь ее услугами, и доезжали быстрее, чем на трамвае или троллейбусе, которые ходят по этому маршруту, то ценным для водителя микроавтобуса этой компании должно быть также время пассажиров, а не отсутствие незанятых мест в микроавтобусе. И пятнадцатиминутные ожидания на остановке, пока микроавтобус вместит не меньше пассажиров, чем в нем свободных мест, должно стать отклонением от принятой неформальной нормы, а не самой нормой. В агентстве по продаже авиабилетов, работники должны относиться к клиенту, как к человеку, который фактически платит им зарплату и от которого зависит их будущее. Такое отношение определяет наилучшую для компании культуру и способствует обеспечению высокого уровня сервиса, благодаря чему услуги агентства пользуются спросом.

Важными параметрами «хорошей» корпоративной культуры являются также однородность и сила. Компанией с однородной культурой легче управлять, и при этом меньше времени, денег и сил руководства тратится на то, чтобы найти разные подходы к сотрудникам, контролировать и координировать их поведение. Неоднородность культур может проявляться в том, что, например, в производственном отделе ценным является стабильность ассортимента и отсутствие авралов, а в отделе продаж основная ценность — это полное удовлетворение каких бы то ни было требований клиента. Такая неоднородность культуры и даже несовместимость двух культур в одной организации обязательно приведет к конфликтам между отделами и будет требовать значительных дополнительных усилий со стороны менеджмента. Сильная культура значит, что незначительные потрясения, такие, например, как приход нового работника из компании с абсолютно другой культурой, практически не изменяют культуру, которая сложилась в организации.

Адаптируемая корпоративная культура в условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способствует быстрому внедрению новых управленческих методов и смены стратегии. Она является необходимым условием для удержания компанией лидирующих позиций в течение длительного времени. Существуют два отличительных признака адаптируемой культуры.

1. Наличие руководства, уделяющего больше внимания вечным принципам ведения бизнеса и тем, кто является истинным капиталом организации: потребителям, работникам компании, владельцам акций, поставщикам, чем любой конкретной стратегии или деловой практике.

2. Наличие менеджеров, способных пойти на риск, эксперимент, инновацию, смену стратегии, когда это необходимо для удовлетворения интересов потребителей.

В условиях адаптируемой культуры все члены организации уверены в том, что руководство компании сможет использовать любую возможность, которая способна принести пользу фирме. При этом они чувствуют себя причастными ко всем решениям, принимаемым компанией, и стараются сделать все необходимое для обеспечения процветания организации. Менеджеры обычно принимают все предложения, поступающие от работников компании, открыто обсуждают новые идеи и берут на себя риск принимать решения для создания новых конкурентных преимуществ компании. Стратегии и традиционные методы ведения деятельности постоянно претерпевают изменения, необходимые для адаптации к быстроменяющимся условиям рынка. Руководство компаний с адаптируемой культурой проводит эти изменения только тогда, когда они действительно неизбежны, придерживаясь при этом основных принципов ведения бизнеса. Адапти-

руемая культура всячески способствует продвижению по служебной лестнице тех менеджеров и работников компании, которые способны генерировать новые полезные идеи.

В условиях адаптируемой культуры руководство компании проявляет постоянную заботу обо всех участниках деятельности организации — потребителях, работниках, акционерах, поставщиках, стремясь при этом наиболее полно удовлетворить все их потребности. Ни одна категория участников не может быть проигнорирована; такое справедливое отношение ко всем является одним из основных принципов при принятии решений. Адаптируемая корпоративная культура — самый надежный союзник руководства при реализации стратегии.

В зависимости от целей компании, внешней среды, в которой она работает, персональной культуры работников, оптимальными, конечно, могут считаться разные культуры. Но в них в то же время есть общие элементы. Конструктивной считается ориентация компании на потребителя, на развитие, совершенствование, лидерство. Но такая ориентация должна быть комплексной, т.е. все элементы компании и элементы корпоративной культуры должны поддерживать такую ориентацию.

При эффективном управлении организацией наблюдается соответствие между стратегией и культурой. Именно на разработчиках лежит ответственность за выбор такой стратегии организации, которая не противоречила бы особенностям и неотъемлемым частям корпоративной культуры. Если стратегия определена, то менеджеры, занимающиеся ее проведением, должны позаботиться о том, чтобы привести корпоративную культуру в строгое соответствие с выбранной стратегией и удерживать ее в дальнейшем в таком состоянии.

Приведение корпоративной культуры в соответствие со стратегией организации представляет собой достаточно сложную задачу, которую можно решить, определив два момента:

1. Следует выяснить, какие аспекты действующей культуры являются стратегически поддерживаемыми, а какие нет.

2. Провести честный, открытый разговор со всеми заинтересованными сторонами о тех аспектах культуры, которые необходимо изменить.

Действия менеджеров по усилению соответствия между культурой и стратегией могут носить символический и реальный характер. Наиболее важными символическими действиями являются те, которые высшее руководство рассматривает как образцы для подражания:

- усилия по снижению издержек за счет сокращения доплат руководителям;
- признание важности реакции на запросы покупателей и требование от каждого работника, чтобы он определенную часть време-

ни проводил в беседах с клиентами с целью лучше узнать и понять их требования;

- инициирование действий по изменению политики и стиля работы, которые стали помехой для выполнения новой стратегии;
- чествование новых героев — людей, чьи действия и старания служат эталоном.

Например: в университете ежегодно выбирают лучшего преподавателя, куратора, тем самым отмечая их таланты как педагогов. На предприятиях различных отраслей практикуется присуждение званий «работник месяца».

Компании, являющиеся лучшими в профессиональном использовании символов, эталонов поведения, церемоний и коллективных чествований, достигают наибольшего соответствия между стратегией и культурой. Например: своих консультантов за различные достижения в области продаж компания *Mary Kay Cosmetics* награждает различными призами, от знаков отличия до автомобилей и дорогих шуб. Организация *McDonald's* проводит конкурс на звание лучшего изготовителя гамбургеров в США. Сначала определяется лучший производитель торговой точки. Победители отправляются на региональный конкурс, а затем на всеамериканский, лауреаты которого получают трофеи и эмблемы «Лучший американский производитель», которые можно носить на рубашке. Менеджеры этих компаний являются экспертами в использовании символов для создания и поддержания корпоративной культуры. Они лично проводят церемонии награждения, во время которых на глазах у всего коллектива персонально поздравляют сотрудников, достигших особых успехов. Отдельные работники и группы, действующие в едином духе компании, награждаются специальными призами, которые вручаются им прилюдно. Менеджеры используют каждую возможность и каждую встречу, чтобы поддержать систему ценностей, послать стимулирующие импульсы и отметить хорошую работу сотрудников.

Многие компании создают учебные программы для работников с целью выделить стратегические приоритеты, ценности, этические принципы и культурные нормы. Каждая такая программа расценивается ими как возможность для внедрения общих ценностей, установления культурных норм, а также проведения в жизнь изменений, способствующих реализации стратегии. Опытные менеджеры уверены, что текущие решения и изменения политики будут конструктивно восприняты персоналом как соответствующие новому стратегическому курсу компании и поддерживающие его.

Постоянно находясь у истоков рождения стратегии, лично занимаясь формированием новых отношений и аргументированием новых подходов, менеджер должен убедить сотрудников, что их усилия не имеют поверхностный характер. За разговорами и планами долж-

ны следовать реальные шаги по достижению целей. Предпринимаемые действия должны быть полноценными, четко определенными и безошибочно указывающими на приверженность руководства новой корпоративной культуре и новым подходам к ведению дел.

Церемонии награждения, эталоны поведения и другие символы являются важной частью работы менеджера по созданию корпоративной культуры.

Создание компетентной команды, психологически готовой наилучшим образом реализовывать стратегию организации, — важнейшая задача менеджера. Наибольший эффект при создании корпоративной культуры имеют такие действия как:

- замена управляющего, который придерживается традиционных стереотипов, на управляющего «новой волны»;
- смена отработанной политики и практики работы, препятствующих проведению новых инициатив;
- осуществление серьезных организационных преобразований;
- значительные изменения в методах присуждения наград и способах продвижения по служебной лестнице, напрямую зависящие от достигнутых стратегических результатов;
- пересмотр бюджета, позволяющий перераспределить средства со старых проектов и программ в новые сферы деятельности.

Высшее руководство компании должно лично участвовать в создании ориентированной на стратегию корпоративной культуры, т.е. должен служить примером для своих сотрудников. Например, если основной стратегией организации является достижение минимальных издержек в своей отрасли, то менеджеры должны сами быть умеренными в своих поступках и запросах: скромное убранство рабочего места, небольшие счета и ассигнования на развлекательные мероприятия, рациональное количество персонала в офисе корпорации и т.д.

Приведем пример принципов руководства компаний, которые принесли успех предприятию: подавать пример подчиненным; не оставаться равнодушным к сотрудникам; меньше критики, больше понимания; кто хочет иметь успех, должен подумать об успехе других; быть требовательным к подчиненным и в то же время подбадривать и хвалить их. Фирма «ИКЕА» оперирует 31 принципом руководства. Вот некоторые из них:

- мотивировать работников и давать им возможность двигаться вперед;
- удовлетворение выполненной работой — лучшее снотворное;
- большую часть задуманного еще предстоит выполнить — это чудесное будущее;
- позитивно настроенные люди всегда побеждают;
- победа еще не означает чье-то поражение;

- бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем;
- делать ошибки — привилегия решительных людей;
- нерешительность значит больше статистики, больше проверок, больше совещаний, больше бюрократии, больше рутины;
- простота — это хорошо. Сложные правила могут парализовать;
- ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.

Успех внедрения необходимых культурных ценностей и способов поведения зависит от постоянной самоотдачи руководителя и от его настойчивости в укреплении корпоративной культуры и словами, и поступками. К работе над созданием и поддержанием корпоративной культуры необходимо подключить всю управленческую машину. Менеджеры высшего звена должны фиксировать и объяснять философию организации. Но для успешного завершения дела им необходима поддержка менеджеров низовых звеньев, которая заключается в закреплении ценностей на местах и установлении культурных норм на низовых уровнях организации.

Пока большинство работников не примет корпоративную культуру и не проникнется эмоциональной приверженностью к ее ценностям и убеждениям, не может быть и речи о том, чтобы ослабить работу по созданию корпоративной культуры и укреплению соответствия между стратегией и культурой.

Цель соединения стратегии и культуры носит долгосрочный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих. Чем больше организация, чем глубже новые убеждения, тем больше времени требуется для создания тесной взаимосвязи стратегии и культуры. В крупных организациях значительные изменения корпоративной культуры занимают минимум от 3 до 5 лет. В действительности намного сложнее изменить сложившуюся корпоративную культуру, чем создать новые убеждения в только что возникшей организации.

При создании организации манеры, характер, послужной список будущих служащих должны быть тщательно изучены. Каждый работник должен пройти соответствующую подготовку. Непосредственные руководители на каждом из уровней управления должны уделять серьезное и постоянное внимание объяснению работникам того, как ценности и кодексы поведения применяются в их сфере деятельности. Кроме того, ценности и этические нормы компании стали смыслом жизни работника. В основном учет ценностей и внедрение этических норм должно рассматриваться как непрерывный процесс построения корпоративной культуры. Так или иначе успех действий по построению корпоративной культуры зависит в основном от того, насколько успешно корпоративные ценности и этические стандарты

интегрированы в политику компании, управленческую практику и процедуры на всех уровнях иерархии. Способность установить сильную индивидуальную ответственность за стратегический успех и создать атмосферу, в которой все нацелено на конечный результат, является одним из наиболее ценных навыков при реализации стратегии. Когда результаты работы организации находятся или близки к пику возможного, не только максимальный выпуск определяет стратегический успех, но и корпоративная культура, составной частью которой является культ совершенствования. Культ совершенствования не надо смешивать с таким ощущением работников, как счастье, удовлетворение или хорошая работа. Организация, где присутствует культ совершенствования, делает особый акцент на свои достижения и превосходство. Ее корпоративная культура ориентирована на результат, а управленческая политика и практика направлены на стимулирование работников делать свою работу лучше. Компании, которым присущ культ совершенствования, обычно ориентированы на людей и усиливают свое влияние на каждого служащего при любом возможном случае и любыми возможными методами. Они обращаются с работниками с достоинством и уважением, тщательно готовят каждого, устанавливают разумные и ясные производственные задания, используют весь спектр поощрений для усиления и упрочения стандартов высокой результативности, обязывают менеджеров всех уровней работать с предложениями служащих, награждают работников за их индивидуальный вклад в общее дело. Движущей силой системы совершенствования является вера в значение личности, большое внимание со стороны руководства к безопасности работы и к продвижению сотрудников, практика менеджмента, мотивирующая работников и порождающая гордость последних за умение подчинять процессы необходимому порядку.

Для того чтобы создать корпоративную культуру, ориентированную на результат, компания должна отмечать лидеров среди сотрудников, стремящихся к высоким показателям. В компаниях *General Electric*, *3M* высшее руководство поощряет тех, кто настолько преодолевает все бюрократические барьеры, продвигая свои проекты через систему, добиваясь лучшего обслуживания, создавая новые продукты или даже сферы деятельности. В этих организациях лидеры пользуются заметной поддержкой и им созданы условия для реализации их идей. Обычно награждают работников, чьи идеи нашли воплощение в жизни, если этого нет — они остаются на прежней работе и имеют возможность попробовать еще раз.

Всемирно известная компания *IBM* отмечала успехи в индивидуальных продажах, арендовав нью-йоркский стадион *Meadow lands* на один вечер. После работы лучшие продавцы были приглашены на

стадион и их попросили выбежать на поле через выход для игроков. По мере появления каждого на электронном табло высвечивалось его имя для тех, кто сидел на трибунах: корпоративное руководство, служащие офиса, родственники и друзья. Смысл всего этого был в том, что компания вновь подтвердила свое правило удовлетворять стремление отдельного человека чувствовать себя частью общего и еще раз продемонстрировать заботу *IBM* о работниках, достигших наилучших результатов.

Некоторые компании подчеркивают значение и статус каждого работника, формируя определенную группу сотрудников. Например: членов касты — компания *Disney* или команды-компаний *McDonald's*, или партнеры-компаний *Wal-Mart* и *J.C. Penny*.

Организация *Milliken & Co* проводит корпоративные слеты каждые три месяца. Делегаты собираются вместе, чтобы обменяться ценными идеями и способами достижения успеха. В течение двух дней более 100 команд представляют свои пятиминутные выступления. Каждый слет проходит под одним основным лозунгом — качество, снижение издержек и т.д. Не допускаются критика и негативные отзывы, не делается различий между значимыми и незначимыми идеями. Для оценки используются количественные показатели. Все присутствующие голосуют за лучшую презентацию, по результатам присуждаются награды, а каждый участник получает красиво оформленный сертификат участия.

Корпоративная культура, ориентированная на результат и мотивирующая людей выполнять свою работу как можно лучше, способствует успешному выполнению стратегии. Компании, которые хорошо относятся к своим работникам, выигрывают от роста самоотдачи, морального духа и лояльности последних. Работники, не стремящиеся к совершенствованию и не понимающие значения самоотдачи в процессе производства, должны уйти. Службы найма должны ориентироваться на выбор высокомотивированных, честных и любивших сотрудников, чьи взгляды и отношение к работе тесно связаны с ориентированной на выполнение поставленных задач корпоративной культурой. Работники должны отбираться не только на основе *IQ*, но и на основе *EQ* — эмоционального интеллекта (от англ. *emotional intelligence*), т.е. группы ментальных способностей, которые участвуют в осознании и понимании собственной эмоциональной сферы и эмоциональной сферы окружающих. Американские менеджеры шутливо утверждают: «Принимают на службу на основе *IQ*, но карьера делается благодаря *EQ*».

Менеджер, который занимается реализацией стратегии, используя существующую корпоративную культуру, обязан:

1. Быть в курсе всего, что происходит.

2. Поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии.

3. Поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытом для новых возможностей, внедряющем инновации.

4. Обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формулировании политики, разработке и реализации стратегии.

5. Поддерживать на высоком уровне этические нормы.

6. Проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Чтобы быть в курсе того, как осуществляется стратегия, менеджеру нужна широкая сеть контактов и источников информации как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации включают:

- беседы с подчиненными;
- чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности;
- контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов;
- заслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук.

В зависимости от целей компании, внешней среды, в которой она работает, персональной культуры сотрудников, оптимальными, конечно, могут считаться разные культуры. Но в них в то же время есть общие элементы. Конструктивной считается ориентация компании на потребителя, на развитие, совершенствование, лидерство. Но такая ориентация должна быть комплексной, т.е. все элементы компании и элементы корпоративной культуры должны поддерживать такую стратегию развития.

Кроме того, следует помнить, что даже если не думаем о корпоративной культуре, она существует. К тому же, она постоянно и динамично меняется. Это значит, что если не держать «руку на пульсе» и активно не управлять корпоративной культурой, можно очень скоро увидеть, что она очень быстро изменилась и уже не отвечает нуждам компании. Так что управление корпоративной культурой — это ежедневная работа, в которой не может быть выходных.

6.3. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет анализ организационной культуры. Анализ корпоративной культуры — сложная задача, поскольку культура невидима, «бестелесна», практически неосознаема, а значит — ее нельзя и реально измерить. В то же время есть несколь-

ко способов проанализировать корпоративную культуру непрямым образом — через ее проявления и результаты проявлений, а также через анализ факторов, которые определяют эту культуру.

Как уже отмечалось выше, корпоративная культура и стратегия компании тесно связаны. Часто корпоративная культура является отражением принятой *концепции развития организации*. Выделяют четыре направления ориентации компании в стратегическом развитии: (1) производственная; (2) дистрибьюторская; (3) конкурентная; (4) маркетинговая.

Основными ценностями в компании производственной ориентации являются рост производства, выполнение и перевыполнение плана, стабильность работы и оплаты и т.д. Отдел реализации в такой компании распределяет продукцию среди тех, кто обратился в компанию и заказал ее. Ценности сотрудников такого предприятия под угрозой и они разочарованы: «Мы производим хорошую продукцию, а у нас ее плохо покупают. Раньше предприятия были известны всей стране, а теперь мы никому не нужны».

Девиз предприятия, которое находится на дистрибьюторском этапе ориентации: «Все, что произведено, должно быть продано любыми средствами» и «Живем, пока есть что продать». Основные ценности — объем продаж и прибыль, которую необходимо получить любой ценой и не имеет значения, как и кому, главное выгодно. В такой компании качество товара и обслуживания и удовлетворение клиента не является ценным, допускается давление на клиента, любые жалобы клиента после того, как товар был продан, не принимаются. Предприятие экономит на всем, и дополнительные затраты на персонал считаются недопустимыми.

При стратегии, ориентированной на конкурентные преимущества, сотрудники предприятия верят в то, что «нужно производить только то, что сейчас пользуется спросом и лучше чем конкуренты». Важно быстро и правильно реагировать на спрос, на изменения конъюнктуры рынка. Если клиент — потенциальный покупатель, его высоко ценят. Работники компании придают большое значение качественному сервису, так как он может привлечь клиента покупать товар именно у них, а не у конкурентов. В такой компании следят за издержками и затратами. Однако персонал уже начинает считаться самым главным ресурсом организации, поэтому ценностный ориентир — интересы работников.

При использовании маркетинговой концепции развития наивысшей ценностью является удовлетворение клиента. Работники компаний верят, что они работают для удовлетворения потребностей клиентов, что желание клиента — закон. Ценными являются как внешние, так и внутренние клиенты (коллеги, сотрудники предпри-

ятия, непосредственные руководители или подчиненные). Норма поведения — отношение к клиенту с уважением, понимание клиента, внимание к нему и стремление обеспечить наилучший сервис и наивысшее качество продукции. В такой компании невозможно экономить на затратах на персонал или снизить затраты за счет отказа от дополнительных услуг клиенту. Наоборот, работники такой компании верят, что затраты на дополнительный сервис клиенту окупятся, потому что клиент будет лояльным к компании и порекомендует их компанию своим коллегам.

Профессор *Эдгар Шайн*, долгое время занимающийся изучением корпоративной культуры организаций, считает, что «культуру можно анализировать на нескольких уровнях, причем термин “уровень” характеризует степень, в которой данное культурное явление видимо для наблюдателя. Определенная путаница в определении содержания культуры на самом деле происходит вследствие нерасчлененности уровней ее проявления».

Эдгар Шайн выделяет три уровня изучения организационной культуры.

Первый уровень — *артефакты*. Этот уровень включает все явления, которые исследователь видит, слышит и чувствует, когда сталкивается с организацией, имеющей незнакомую культуру. Артефакты могут включать видимые результаты деятельности группы, а именно: архитектура ее физической среды, ее язык, технологии или товары, стиль, воплощенный в одежде, манере обращения, эмоциональных проявлениях, мифах и историях, распространяемых об организации, обнародованных перечнях ценностей, соблюдаемых ритуалах и церемониях и т.д. Наиболее важным моментом, касающимся данного уровня культуры, является то, что его легко наблюдать, изучать, но достаточно трудно расшифровать. Другими словами, наблюдатель может описать, что он видит и чувствует, но не может, опираясь только на это описание, определить, что означают те или иные явления для данной организации, и вообще отражают ли они важные предположения, лежащие в основе культуры. Артефакты создают для организационной культуры фон, который может быть легко изменен и трансформирован.

Второй уровень — *разделяемые ценности*. Когда организация создается, или когда она сталкивается с новым заданием, вопросом или проблемой, первое, что предлагается в качестве решения, отражает собственные предположения руководителей, менеджеров о том, что правильно, а что нет, что будет работать, а что не будет. Сами работники пока не имеют никакого общего знания. Пока работники не предпримут некоего совместного действия, и не увидят результат такого действия, нет и разделяемой ими основы для определения того, что фактически существует и является реальным. Если менед-

жер убеждает группу действовать в соответствии с его представлениями, если решение срабатывает, и группа разделяет ощущение этого успеха, тогда осознанная ценность начинает процесс позитивного преобразования. Таким образом, совокупность ценностей, которая становится составной частью идеологии или философии организации, может служить примером или образом действий, который позволяет справляться с неопределенностью в неконтролируемых и трудных по своей сути ситуациях.

Кроме того, положения и правила, которые в организации определены, утверждены и практически всех устраивают, конечно, всех объединяют, и создают почву для совместных действий. Однако в организации всегда есть работники, которых эти положения не устраивают, — у них есть собственное представление о том, что должно быть иным по сравнению с существующими в организации правилами. И если менеджер внимательно следит за настроением и поведением своих работников, то он эти моменты всегда отметит и примет усилие, чтобы решить выявленную проблему. Примером такого подхода является предложение гибкого графика работы тем работникам, кто в этом нуждается.

Третий уровень — *базовые положения*, или «душа» организационной культуры, т.е. неосознанные, принимаемые на веру, убеждения, восприятия, идеи и чувства. Если решение проблемы сработает неоднократно, оно становится само собой разумеющимся. К тому, что однажды было гипотезой, поддерживанной только интуицией или ценностью, постепенно начинают относиться как к реальности. Базовые положения становятся настолько само собой разумеющимися, что в культурной общности обнаруживается лишь незначительные вариации поведения. Фактически, если базовое положение твердо поддерживается в организации, ее сотрудники сочтут поведение, основанное на любой другой посылке, непонятным. Создать третий уровень организационной культуры крайне сложно, поскольку каждый сотрудник организации — индивид, который в большинстве случаев, «говорит одно, делает второе, а думает третье».

Эдгар Шайн считает, что «хотя сущность культуры группы заключается в модели разделяемых, само собой разумеющихся базовых положений, культура будет проявлять себя на уровнях наблюдаемых артефактов и совместно поддерживаемых ценностей, норм и правил поведения».

При анализе культуры важно понять, что артефакты легко создать, наблюдать, изменять. Они показывают определенные стремления организации, но не ее «душу». Поэтому самой важной проблемой для руководителя, менеджера является то, как добраться до более глубоких слоев культуры, сформировать «душу» организационной культуры и создать команду единомышленников.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте определение понятию «корпоративная культура».
2. В чем состоит цель создания корпоративной культуры?
3. Определите роль корпоративной культуры в реализации стратегии организации.
4. Что такое система ценностей организации?
5. Что такое норма поведения?
6. Что представляют собой поверья и убеждения?
7. Что значат традиции для организации? Приведите примеры.
8. Приведите примеры элементов организационной культуры современных компаний.
9. Какие типы корпоративных культур вам известны?
10. Раскройте принципы сильной корпоративной культуры.
11. Что такое «слабая корпоративная культура»?
12. В чем суть адаптируемой корпоративной культуры?
13. В чем суть культуры совершенствования?
14. Перечислите задачи менеджера в области стратегического развития.
15. В чем сложность анализа корпоративной культуры?
16. Как связана корпоративная культура с направлением ориентации компании при стратегическом развитии?
17. Перечислите уровни организационной культуры по Э. Шайну.
18. Что такое «душа» организационной культуры?

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

- ✓ Кейс 1. Дискуссия на тему «Пять принципов корпоративной культуры»

В основе работы каждого предприятия и подразделения известной зарубежной корпорации лежит ряд убеждений, которые получили название «Пять принципов компании». Это — качество, ответственность, взаимовыгодность, эффективность и свобода.

Качество. Только точно зная истинные потребности покупателей, и стремясь удовлетворить их высококачественными товарами по доступным ценам, можно рассчитывать на постоянный, неослабевающий спрос. Высокий спрос на товары — залог успеха. Потребитель — верховный главнокомандующий. Безупречное качество — стратегическая цель.

Ответственность. Каждое предприятие компании самостоятельно отвечает за результаты своей работы. Каждый сотрудник несет личную ответственность за успех всего производства. Дружной и отлаженной работой сотрудники компании добиваются значительных успехов. Каждый, кто работает на предприятиях, — личность. И по-

тому они ответственны перед собственной совестью, ответственны перед коллегами, перед компанией и ее партнерами.

Взаимовыгодность. Любые деловые отношения результативны лишь тогда, когда несут взаимную выгоду участникам. Акционеры, работники, поставщики, потребители и покупатели, общество в целом — все способствуют успеху компании. Потому что все получают выгоду от контактов с компанией. Взаимная выгода — двойная выгода, и она всегда будет притягательной для людей.

Эффективность. Во главе угла — максимальная производительность. Все ресурсы — материальные и интеллектуальные — нацелены именно на это. Предприятия компании работают по новейшим технологиям. Режим — как правило, 24 часа в сутки 365 дней в году. Все внимание — высокому качеству. Убыточный брак сведен до минимума. В полной мере используются ресурсы, не допускаются лишние затраты и занимаются только тем, что умеют делать лучше других.

Свобода. Получение стабильной прибыли — неперемное условие свободы. Именно прибыль позволяет компании быть хозяином собственной судьбы. Большую часть доходов компания направляет на изучение рынка и разработку новых видов продукции. Это позволяет не отставать от меняющихся запросов клиентов. Нужна свобода, чтобы строить будущее; нужна прибыль, чтобы сберечь свободу.

Вопросы для обсуждения

1. Определите стратегическую цель компании. Как принципы компания поддерживают реализацию стратегической цели?
2. Рассмотрите суть принципов компании — с вашей точки зрения.
3. Определите типологию корпоративной культуры компании.
4. Сформулируйте свои предложения, направленные на развитие корпоративной культуры компании.

✓ Кейс 2. *IBM* — образцовый член общества

Один из главных принципов деятельности корпорации *IBM* состоит в том, что она должна быть образцовым членом общества, в котором она действует, и вносить вклад в его процветание (*to be a good corporate citizen*).

Во многом это связано с антитрестовскими процессами, которые велись против корпорации.

На практике такая политика выражается в виде максимально уважительного отношения к правительству конкретной страны и ее законам. Имея колоссальную финансовую мощь, огромные связи и возможности во всем мире, *IBM* всегда сознательно уходил от политики, не делал вкладов в какую-либо политическую силу или партию, образцово соблюдал все законы.

IBM никогда не прибегал к промышленному шпионажу.

Строгие и сверхстрогие инструкции действуют в отношении как получения, так и дарения всех видов сувениров и подарков. Даже в случае деловой необходимости (например, деловой обед с важным клиентом в ресторане за счет фирмы) работник обязан получить разрешение у менеджера, и такое разрешение дается далеко не всегда. Дача прямых и косвенных взяток (в виде приглашения на *weekend* оплаты авиабилетов и т.д.) полностью исключается.

Другим примером стремления корпорации принести пользу обществу является активная благотворительная деятельность: выделение крупных сумм в благотворительные фонды и организации, пожертвования на филантропические цели.

В России уже в течение нескольких лет концерн осуществляет программу оснащения школ и высших учебных заведений специализированными дисплейными классами, поставляя технику по ценам значительно ниже рыночных.

Вопросы и задания

1. Определите тип корпоративной культуры корпорации *IBM*.
2. Какие принципы организационной культуры кажутся вам наиболее привлекательными?
3. Составьте кодекс чести корпорации *IBM*.

✓ Кейс 3. Роль корпоративной культуры в *McDonald's*

«Огромный успех *McDonald's* в России стал возможным благодаря нашим сотрудникам, поставщикам и, конечно, посетителям», — говорит Джордж Кохон, старший председатель *McDonald's* в России. Все началось со случайной встречи между Джорджем Кохоном, старшим председателем *McDonald's* в Канаде, и представителями советской олимпийской делегации на Олимпийских играх в Монреале в 1976 г., после которой последовали переговоры, продолжавшиеся 14 лет. Итогом переговоров стало открытие первого в России ресторана *McDonald's* в Москве на Пушкинской площади 31 января 1990 г.

Ресторан на Пушкинской площади до сих пор остается самым посещаемым в мире, за 11 лет здесь обслужили свыше 77 миллионов посетителей. Однако конкуренция со стороны российских сетей быстрого обслуживания, таких, как «Ростикс» и «Русское бистро», усиливается. Поэтому команда *McDonald's* должна продолжать разрабатывать эффективные средства коммуникации с посетителями, которые приходят в ресторан сегодня и которые могут прийти в будущем.

То количество продукции, которое было продано посетителям в России, ошеломляет. За первые 11 лет своей деятельности в России в ресторанах *McDonald's*:

- обслужили 300 миллионов посетителей, что почти в два раза превышает население России, составляющее 146 миллионов человек;

- продали 66 миллионов сэндвичей «Биг Мак». Если все эти сэндвичи положить в одну линию, то длина этой линии превысит диаметр луны, равный 3476 км.

Сегодня в России открыты 62 ресторана *McDonald's* от Москвы и Санкт-Петербурга до Нижнего Новгорода и Самары. Компания планирует открыть от 10 до 15 ресторанов. В компании занято более 6000 работников. С открытием каждого нового ресторана компания создает в среднем 100 новых рабочих мест для местных жителей.

Более 70 менеджеров успешно прошли обучение в корпоративном университете в *McDonald's* в США, а общее количество часов обучения каждого менеджера составляет 2000. У *McDonald's* в России также есть «Маккомплекс» — современный перерабатывающий и распределительный центр, расположенный в Москве. На заводе имеются мясная и молочная линии, пекарня, линии по производству рожков и соусов, отдел контроля качества, который обеспечивает соответствие продукции строгим стандартам качества. Компания закупает свыше 75% необходимого сырья и продукции у более чем 100 местных поставщиков в России и странах СНГ.

Для компании *McDonald's* активное участие в жизни общества — не просто традиция, но и тот принцип, на котором основывается работа компании в 120 странах, где открыты ее рестораны. В России основным проектом Детского благотворительного фонда Роналда Макдоналда стал расположенный в Москве Центр Роналда Макдоналда — спортивно-игровой комплекс для детей с ограниченными физическими и умственными возможностями. Более 1500 детей еженедельно посещают Центр Роналда Макдоналда, бесплатно занимаясь в музыкальном и компьютерном классах, спортивном зале. Кроме того, *McDonald's* передает средства различным детским благотворительным организациям. В России компания передала более 5 миллионов долларов на помощь нуждающимся детям.

В основе работы ресторанов *McDonald's* в разных странах мира лежит формула «ККЧ и Д». Качество, культура обслуживания, чистота и доступность. Благодаря простому меню обеспечиваются удобство и быстрота обслуживания. *McDonald's* — любимый ресторан многих российских семей, потому что дружелюбный обслуживающий персонал предоставляет им вкусную продукцию высокого качества по доступным ценам в чистых и уютных залах.

Где бы ни находился ресторан *McDonald's*, посетители ожидают получить здесь одинаково вкусную продукцию высокого качества. Программа обеспечения качества, существующая в компании, гарантирует предоставление посетителям продукции только наивысшего качества. В соответствии с программой используются ингредиенты только наивысшего качества, вся продукция готовится по единым стандартам и конечный продукт отвечает самым строгим требованиям.

Например, компоненты сэндвича «Биг Мак» проходят в России более 98 проверок качества до того, как готовый сэндвич будет предложен посетителю. Благодаря этому сэндвич «Биг Мак» имеет одинаковый вкус и в ресторане *McDonald's* в Лондоне, и в Токио, и в Москве.

McDonald's представляет собой любопытную дилемму на рынке. Несмотря на то, что всем посетителям предлагается одинаковая продукция, посетители приходят в ресторан с совершенно разными целями.

Кроме того, *McDonald's* уважает местные вкусы и законы. Например, в ресторанах Германии и Франции разрешается подавать пиво, а в США — нет.

Разнообразные целевые группы с их совершенно разными целями посещения ресторана *McDonald's* представляют особо сложную задачу для менеджера по маркетингу *McDonald's*, отвечающего за разработку и реализацию эффективной единой коммуникационной маркетинговой стратегии.

Принятие решения осложняется тем, что единая коммуникационная маркетинговая стратегия может изменяться от города к городу. Если *McDonald's* открывает в городе свой первый ресторан, стоимость программы может быть очень высокой. Если же *McDonald's* открывает новые рестораны в Москве, расходы на программу могут распределяться более чем на 20 предприятий, для которых она разрабатывается.

Вопросы для обсуждения

1. Какую основную целевую группу хочет привлечь *McDonald's*?
2. Что ожидают посетители каждой целевой группы, когда они решают пойти пообедать в *McDonald's*?
3. Какими сообщениями можно привлечь посетителей каждой целевой группы?
4. Какие принципы организационной культуры *McDonald's* можно выделить?
5. Какой тип организационной культуры проповедует *McDonald's*?
6. Что вы можете предложить для развития существующей корпоративной культуры?

■ ТЕСТЫ

1. Какой термин не определяет организационную культуру?

- а) корпоративная культура;
- б) фирменная культура;
- в) культурология организации.

2. Выделите элементы корпоративной структуры

- а) система ценностей, традиции;
- б) нормы, правила поведения;
- в) целеполагание.

3. Типология организационных культур включает:

- а) сильную и слабую культуры;
- б) фирменную культуру;
- в) адаптивную культуру.

4. Внешняя атрибутика, символика компании — это:

- а) артефакты;
- б) культивируемые ценности;
- в) базовые понятия.

5. Какой ученый внес наибольший вклад в изучение корпоративной культуры:

- а) Майкл Портер;
- б) Эдгар Шайн;
- в) Питер Друкер.

6. Самый глубокий уровень организационной культуры называют:

- а) «сердцевинной» организационной культуры;
- б) «душой» фирменной культуры;
- в) центром корпоративной культуры.

7. Самый надежный союзник руководства в реализации стратегии — это:

- а) адаптивная культура;
- б) сильная культура;
- в) совершенная культура.

8. Субкультура — это:

- а) разновидность корпоративной культуры;
- б) культура отдельного звена, подразделения организации;
- в) культура отдельной личности.

9. Маркетинговая концепция развития стратегии и корпоративной культуры предполагает:

- а) ориентацию на наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей клиента;
- б) формирование системы реализации;
- в) инновационное развитие производства.

10. «Душа» корпоративной культуры — это:

- а) работники, которые являются носителями организационной культуры;
- б) базовые понятия, разделяемые всеми членами организации;
- в) эмоциональный термин.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2008.
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2006. (Серия «Классический зарубежный учебник»).

3. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. (Высшее образование).
4. *Белкина И.Д., Вершинина С.В.* Управление предприятием на основе выбранной тактики и стратегии. М.: Норма, 2005.
5. *Волкогонова О.Д., Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИД Форум / ИНФРА-М, 2010.
6. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
7. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. М.: Финпресс, 2004.
8. *Макарова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2009.

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

7.1. СУЩНОСТЬ РИСКА И КРИТЕРИИ ЕГО ОЦЕНКИ

В условиях рыночных отношений, при наличии конкуренции и возникновении, порой, непредсказуемых ситуаций, хозяйственная, производственная или коммерческая деятельность невозможна без рисков. Однако и отсутствие риска, т.е. опасности наступления непредсказуемых и нежелательных для субъекта предпринимательской деятельности последствий, в конечном счете, вредит экономике, подрывает ее динамичность и эффективность. Существование риска и неизбежные в ходе развития изменения его степени выступают постоянным и сильнодействующим фактором движения предпринимательской сферы экономики.

Законодательно установлено, что предпринимательская деятельность является рискованной, т.е. действия ее участников в условиях сложившихся рыночных отношений, конкуренции, функционирования всей системы экономических законов не могут быть рассчитаны и осуществлены с полной определенностью. Многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности, когда необходимо выбирать направление действий из нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать. Риск присущ любой сфере предпринимательской деятельности. Это связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений.

Опыт развития всех стран показывает, что игнорирование или недооценка хозяйственного риска при разработке тактики и стратегии экономической политики, принятии конкретных решений неизбежно сдерживает развитие общества, научно-технического прогресса, обрекает экономическую систему на застой. Создать эффективный механизм функционирования предприятия на основе концепции безрискового хозяйствования невозможно.

Экономические преобразования, происходящие в России, характеризуются ростом числа предпринимательских структур, созданием ряда новых рыночных инструментов. Государство отказалось от роли единственного носителя риска, переложив всю ответственность на предприятия и организации. Многие предприниматели открывают свое дело даже в самых неблагоприятных условиях.

До конца 1980-х гг. российская экономика характеризовалась относительно стабильными темпами развития. Первыми признаками

проявления кризиса явились негативные процессы в инвестиционной сфере (снижение ввода основных производственных фондов). Результатом этого стало снижение объемов национального дохода, промышленной и сельскохозяйственной продукции. Нарастающий экономический кризис становится одной из причин усиления предпринимательского риска, что приводит к увеличению числа убыточных предприятий.

Можно выделить *основные характеристики рискованной ситуации*:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике;
- наличие альтернативных решений;
- сложности в определении вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- наличие вероятности как возникновения убытков, так и получения дополнительной прибыли.

Для понимания природы предпринимательского риска фундаментальное значение имеет связь риска с прибылью. *Адам Смит* в работе «*Исследованиях о природе и причинах богатства народов*» отмечал, что достижение даже обычной нормы прибыли всегда связано с большим или меньшим риском. Известно, что получение прибыли предпринимателю не гарантировано, вознаграждением за затраченные им время, усилия и способности могут оказаться как прибыль, так и убытки.

П. Хейне в работе «*Экономический образ мышления*» отмечает, что прибыль возникает «по причине неопределенности, в отсутствие которой все, относящееся к получению прибыли, было бы широко известно, все возможности ее получения были бы полностью использованы и, следовательно, прибыли везде равнялись бы нулю». Таким образом, при отсутствии неопределенности любые расхождения между выручкой и издержками будут устранены в процессе конкуренции, и прибыль станет равной нулю. В реальном, постоянно меняющемся и поэтому всегда неопределенном мире такого не происходит.

Предприниматель проявляет готовность идти на риск в условиях неопределенности, поскольку наряду с риском потерь существует возможность дополнительных доходов. *И. Шумпетер* в книге «*Теория экономического развития*» («*Исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктуры*») пишет о том, что если риски не учитываются в хозяйственном плане, тогда они становятся источником, с одной стороны, убытков, а с другой — прибылей. Можно выбрать решения, содержащие меньше риска, но при этом меньше будет и получаемая прибыль. На рисунке 7.1 показана связь риска с прибылью. Более высокий риск обычно связан с вероятностного получения более высокого дохода.

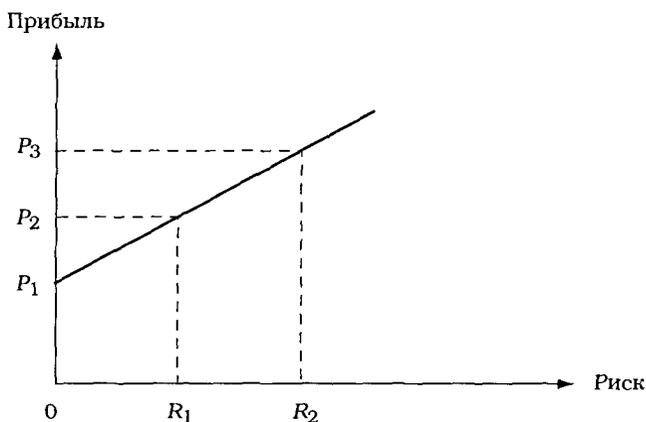


Рис. 7.1. Связь между риском и прибылью

Из графика на рис. 7.1 видно, что нулевой риск приносит и самый низкий доход ($0; P_1$), а при самом высоком риске $R = R_2$ прибыль имеет наиболее высокое значение $P = P_3$ ($P_3 > P_2 > P_1$).

Следует заметить, что предприниматель вправе частично переложить риск на других субъектов экономики, но полностью избежать его он не может. Справедливо считается: кто не рискует, тот не выигрывает. Иными словами, для получения экономической прибыли предприниматель должен осознанно принять рискованное решение.

Можно уверенно утверждать: неопределенность и риск в предпринимательской деятельности играют очень важную роль, они несут в себе противоречие между планируемым и действительным, т.е. источник развития предпринимательской деятельности. Предпринимательский риск имеет объективную основу — неопределенность внешней среды по отношению к предпринимательской фирме.

Внешняя среда включает объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых фирма осуществляет свою деятельность и к динамике которых она вынуждена приспосабливаться. Неопределенность ситуации возникает из-за того, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. Сказывается также и отсутствие четкости в определении целей, критериев и показателей их оценки (сдвиги в общественных потребностях и потребительском спросе, появление технических и технологических новшеств, изменение конъюнктуры рынка, непредсказуемые природные явления).

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределенной экономической конъюнктурой, которая является следствием непосто-

янного соотношения спроса и предложения на товары, деньги, факторы производства, многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, а также ограниченности знаний о различных областях бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой и на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках возможностей, которые вытекают из законодательных актов. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров деятельности и гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступности к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивой покупательной способности денежных единиц, неизменных норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

Реальность предпринимательской деятельности такова, что в экономической борьбе с конкурентами-производителями за покупателя, организация вынуждена продавать свою продукцию в кредит (с риском не возврата денежных сумм в срок), при наличии временно свободных денежных средств — размещать их в виде депозитных вкладов или ценных бумаг (с риском получения недостаточного процентного дохода в сравнении с темпами инфляции), при ведении коммерческих операций экспортно-импортного характера — сталкиваться с необходимостью оперировать различными национальными валютами (с риском потерь от неблагоприятной конъюнктуры курсов валют) и т.д.

Устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. Риск присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью его экономической жизни. До сих пор мы обращали внимание только на объективную сторону предпринимательского риска. Действительно, риск связан с реальными процессами в экономике. Объективность риска связана с наличием факторов, существование которых, в конечном счете, не зависит от действий предпринимателей.

Некоторые ученые, например, *В. Ойгензихт* считают, что риск всегда субъективен, поскольку проявляется через действия конкретных людей. Каждый предприниматель по-своему оценивает ситуацию, делает выбор из множества вариантов. Кроме этого восприятие самого риска зависит от каждого конкретного человека с его характером, складом ума, психологическими особенностями, уровнем знаний в области его деятельности. Для одного предпринимателя

данная величина риска является приемлемой, для другого — неприемлемой.

По американским стандартам все люди делятся на две категории: рискованных и более осторожных, идущих на принятие решений только с минимальным риском. Для предпринимателя важно знать, к какой группе он относится, поэтому для определения склонности к риску психологами разработаны различные тесты.

Оценка риска и выбор решения во многом зависят от конкретного предпринимателя. Одна и та же рискованная ситуация характеризуется разными предпринимателями неодинаково, поскольку риск воспринимается сугубо индивидуально. Рискованных решений обычно избегают предприниматели консервативного типа, не склонные к инновациям.

Таким образом, *предпринимательский риск наряду с объективными причинами всегда имеет и субъективную природу.*

В настоящее время можно выделить две формы предпринимательства. В первую очередь — это *коммерческие организации*, основанные на старых хозяйственных связях. В ситуации неопределенности руководители таких организаций стараются избегать риска, пытаясь приспособливаться к изменяющимся условиям хозяйствования. Вторая форма — *новые предпринимательские структуры*, характеризующиеся развитыми горизонтальными связями, широкой специализацией. Предприниматели в таких структурах готовы рисковать, в рискованной ситуации они маневрируют ресурсами и способны быстро находить новых партнеров.

Принимая решения, связанные с риском, предприниматель опирается на свою информированность, опыт, квалификацию и деловые качества. Предприниматель расположен к рискованным решениям в том случае, если уверен в профессионализме исполнителей. Также готовность идти на риск в немалой степени определяется воздействием результатов реализации предыдущих решений, принятых в сходных условиях. Ошибки, допущенные ранее в аналогичной ситуации, диктуют выбор более осторожной стратегии. Принципиальное решение о принятии рискованного проекта зависит для предпринимателя, от его предпочтений между ожидаемой доходностью вкладываемых средств и надежностью получения дохода, которая в свою очередь понимается как нерискованность и вероятность получения доходов.

Указанные предпочтения предпринимателя обычно отражаются в так называемой *карте предпочтений* между ожидаемой коммерческой эффективностью вложенных средств, т.е. доходностью, рентабельностью и сопряженным с ними риском. Эта карта предполагает также учет нескольких уровней полезности для предпринимателя. На рисунке 7.2 приведен общий вид подобной карты предпочтений.

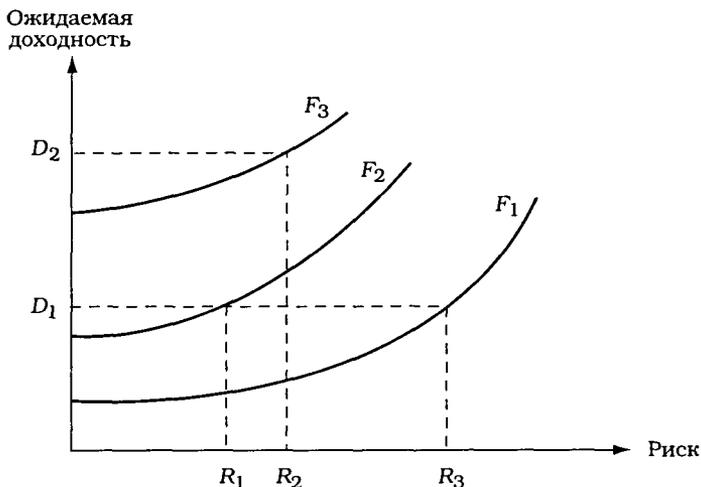


Рис. 7.2. Карта предпочтений между ожидаемой доходностью и риском по проекту

Кривые на карте предпочтений имеют положительный наклон, так как из сопоставляемых критериев один — позитивный, а другой — негативный. Изображенные на рисунке кривые называются «кривыми равных предпочтений», или «кривыми безразличия», так как точки на каждой отражают равно предпочтительные для предпринимателя при данном уровне его удовлетворенности пары ожидаемой эффективности и уровня рискованности его решения.

Приемлемых уровней удовлетворенности (полезности) может быть несколько. На рисунке 7.2 их три, из них наиболее низкий из всех приемлемых уровень F_1 наиболее высокий — F_3 . Уровень F_1 ниже уровня F_2 , так как при одной и той же ожидаемой доходности решения в первом случае (для F_1) величина риска R_3 больше риска R_1 для второго случая (для F_3). Сочетание же ожидаемой рентабельности решения и его рискованности, отвечающее одной из точек кривой равных предпочтений для уровня F_3 , оказывается тогда в результате выше ожидаемой доходности вложений в данное решение (хотя и при большем риске) и более привлекательным для предпринимателя, оно соответствует более высокому уровню полезности для него. Карту предпочтений предприниматель строит сам или с помощью сторонних экспертов, т.е. на основе обработки данных анализа решений, которые принимались ранее.

Таким образом, наиболее верный подход к изучению природы предпринимательских рисков — это субъективно-объективный, в связи с тем, что риск представляет собой специфическую деятель-

ность в условиях объективно неопределенной ситуации, связанную с обязательным (необходимым) субъективным выбором определенных альтернатив и расчетом вероятности их результата.

Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это не только нежелательные результаты принятых ранее решений. При определенных вариантах предпринимательских проектов существует не только опасность не достигнуть намеченного результата, но и вероятность получить большую (чем ожидаемая) прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, — он характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и благоприятных отклонений от запланированных результатов.

Под предпринимательским понимается риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов.

Риск представляет собой многоаспектную категорию: с экономической или финансовой позиции — как отклонение от цели и как вероятностное событие. Наиболее распространенными характеристиками предпринимательского риска (в стоимостном выражении) выступают опасность (возможность) потерь денежных ресурсов либо получение доходов ниже ожидаемых, либо появление дополнительных расходов, превышающих предусмотренных прогнозом. При определении предпринимательского риска как отклонения от цели можно выделить следующие ситуации:

- возможность отклонения фактического результата (показателей) от прогнозируемого;
- угроза потери контроля над величиной доходов (расходов) в ходе реализации бизнес-плана (инвестиционного проекта, хозяйственной операции). При этом отклонения могут быть как негативными, так и позитивными.

Если рассматривать предпринимательский риск как вероятностную категорию, то ей присущи следующие характеристики:

- риск — события с негативными последствиями: денежные убытки, потеря ресурсов, недополучение прогнозируемой прибыли;
- риск — событие, которое может произойти, а может и не произойти, это действие в надежде на счастливый случай;
- риск — мера рассеивания (дисперсия) полученных в результате множественных прогнозов оценочных показателей (прибыль, рентабельность, чистый денежный поток и т.д.) рассматриваемого решения;
- риск — вариация распределения вероятностей всех возможных последствий рискованного хода дела.

Таким образом, предпринимательский риск как вероятностная категория представляет собой стоимостное выражение события, а мера его проявления — вероятность или производные от вероятности характеристики — дисперсия, среднее квадратическое отклонение, вариация и т.д.

Обобщенными характеристиками предпринимательского риска являются:

- *вид риска*, определяемый на основе действующих факторов;
- *степень риска* — как мера наступления нежелательного события и его возможных последствий;
- *уровень риска* (допустимый, критический, катастрофический) как соотношение уровня риска (его последствий) с некоторыми базовыми показателями. За базовые показатели могут приниматься: имущественное состояние (стоимость основных фондов, оборотных активов), размер акционерного капитала, стоимость чистых активов, затраты на осуществление предпринимательской деятельности, прогнозируемый доход, чистая прибыль (чистый денежный поток).

Предпринимательские риски имеют определенные функции в системе управления и развития бизнеса. Среди них можно выделить: регулируемую; инновационную; защитную; аналитическую. Риск предпринимателя ориентирован на достижение значимых результатов, как правило, нетрадиционными методами, он заставляет его преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. Способность рисковать — один из путей успешной деятельности предпринимателя. В этом проявляется конструктивная форма *регулирующей функции* предпринимательского риска. Вместе с тем риск может стать проявлением авантюризма, если решение принимается в условиях неполной информации и без учета закономерностей развития явления. Тогда риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора.

Большинство компаний добивается успеха и быстро становятся конкурентоспособными благодаря инновационной деятельности, связанной с риском. От этого выигрывает не только предприниматель, но и потребители, и общество в целом. В этом проявляется *инновационная функция* риска.

Терпимое отношение к неудачам, социальная защита и поддержка государства через правовые, политические и экономические гарантии, стимулирующие оправданный предпринимательский риск, являются проявлениями *защитной функции* риска.

Наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений. В этом видится проявление *аналитической функции* предпринимательского риска, позволяющей в сложных экономических ситуациях применять для выбора опти-

мального решения специальные методы, инструменты и технологии анализа.

Неопределенность рыночной экономики характеризуется и соответственно требует учета таких факторов, как:

- время в экономических расчетах;
- неопределенность рыночного спроса;
- слабая предсказуемость динамики рыночных цен;
- неопределенность рыночного предложения;
- недостаточность информации о действиях конкурентов и др.

Экономическая модель спроса и предложения предназначена для объяснения соотношения цены и количества товаров, обмениваемых на рынке за определенный период времени. Рыночное равновесие в этой модели существует тогда, когда указанные параметры не демонстрируют тенденции резко изменяться. В условиях инфляции также существует рыночное равновесие, но координаты точки равновесия периодически меняются. Таким образом, в рыночной экономике стабильность и сбалансированность являются внешними факторами ограничения коммерческого риска. Спрос зависит от ряда неконтролируемых факторов: число покупателей, цена на подобные товары, потребительские вкусы, уровень доходов потребителей и т.п. При изменении каждого из них происходит смещение спроса, что приводит к изменению равновесной цены, далее — к изменению объема продаж, и, наконец, — к изменению выручки от реализации. Таким образом, предпринимателю приходится принимать решение в условиях неопределенного спроса (коммерческого риска) на товары (работы, услуги). В то же время доход предпринимателя зависит и от таких контролируемых (управляемых) факторов, как объемы продаж, издержки производства, транспортные расходы и т.п.

В результате изучения рынка некоторого товара, после соответствующей статистической обработки полученных данных можно построить кривые спроса и предложения и найти оптимальный вариант равновесной цены.

Влияние *фактора времени* следует учитывать в предпринимательских расчетах по причине наличия инфляционных процессов, связанных с обесцениванием денег, — необходимо учитывать покупательную способность денег, которая будет различной в различные моменты времени при равной номинальной стоимости; обращения денежных средств в виде капитала и получения дохода с оборота, поскольку один и тот же капитал, но с большей скоростью оборота обеспечивает больший доход.

Для определения будущих доходов или затрат применяется формула сложных процентов:

$$P_t = P \times (1 + i)^t,$$

где P — начальная оценка вложения; i — коэффициент дисконтирования (процентная ставка, норма доходности); P_t — вложения к концу периода времени t .

С учетом фактора времени можно решать следующие задачи:

- прогнозировать будущие распределенные во времени затраты и результаты предпринимательской деятельности;
- определять коэффициент дисконтирования (процентную ставку, норму доходности) при известных начальных и прогнозируемых будущих затратах и результатах.

Фактор времени усиливает действие фактора неопределенности. В общем случае при определении полезных результатов и затрат, зависящих от времени, основные виды неопределенности характеризуются следующими причинами:

- быстрым изменением параметров внешней среды;
- отсутствием сведений о состоянии внешней среды в различные моменты времени;
- недостаточной информацией о функционировании в будущем;
- отсутствием единого мнения у участников бизнес-проекта на его отдельных этапах;
- наличием конфликтных ситуаций среди участников бизнес-проекта;
- возникновение антагонизма между предпринимателем и внешней средой.

Для оценки рискованных бизнес-проектов важнейшее значение имеет *ставка дисконтирования будущих доходов* к текущему моменту времени. Самое простое — классифицировать проекты на низкорисковые, добавляя к ставке, например, 2%; среднерисковые, добавляя 4% и высокорисковые, — добавляя 6%. Ясно, что надбавка за риск зависит от выбора коэффициента дисконтирования, на который влияют темпы инфляции, доверие бизнеса к политике государства и другие факторы.

Таким образом, компания, которая хочет долго работать на рынке, должна стремиться к уменьшению надбавки за риск, повышая свою инвестиционную привлекательность и доверие к себе, своевременно выплачивая дивиденды, соблюдая права акционеров и т.п.

Процесс формирования рыночных цен на товары, работы и услуги включает ряд этапов:

- постановка задачи ценообразования;
- определение спроса;
- оценка издержек;
- проведение анализа цен и товаров конкурентов;
- выбор метода установления цен;

- определение окончательной цены и правил ее будущих изменений;
- учет мер государственного регулирования цен.

Ставя задачу сформировать цены на свою продукцию и услуги, компания или предприниматель должны четко представлять, чего они хотят добиться с помощью конкретной политики цен. Возможны следующие варианты:

1. Компанию интересует увеличение объемов продаж, завоевание репутации и завоевание как можно большей доли рынка. В этом случае применяется модель ценовой конкуренции: установление первоначально заниженных цен на продукцию. Такая цена порождает большой потребительский спрос, что позволяет резко увеличить объемы производства товара. Это ведет к снижению издержек, новый товар становится рентабельным, в сочетании с большими объемами реализации компания получает значительную прибыль.

2. Компания стремится в кратчайшие сроки получить максимальную прибыль. Тогда цены устанавливаются с высокой долей прибыли в них. Для этого требуется соответствующее состояние рынка (спрос превышает предложение) и высокое качество товара.

3. Компания рассчитывает обеспечить стабильный ассортимент выпускаемых товаров.

Важнейшими *инструментами маркетинговых исследований* являются кривые спроса и предложения товара. Эластичность спроса от повышения цены представляет собой отрицательную величину. Когда цена товара повышается, эластичность по модулю увеличивается. Для предпринимателя это означает повышение риска, так как вероятность покупки товара снижается. Однако если руководитель компании видит, что с повышением цены значение эластичности спроса невелико (находится в пределах норм, установленных предпринимателем в зависимости от конкретных обстоятельств), то он может прийти к экономически обоснованному выводу, что данное повышение коммерческого риска, связанное с повышением цен на собственный товар до определенного предела величины эластичности, можно считать незначительным, поэтому им следует пренебречь для достижения желаемого результата.

Оценка издержек — обязательный этап. Выбор коммерческой стратегии — дело фирмы. Устанавливая цену на товар, фирма выбирает один из многих *методов ценообразования* — на основе:

- анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли;
- ощущаемой покупателями ценности товара;
- уровня текущих цен. При этом учитывает, что цена будет благоприятно воспринята дистрибьюторами и дилерами, собственным торговым персоналом, конкурентами, поставщиками и государственными органами.

К категории неуправляемых внешних факторов, влияющих на рыночное равновесие и связанную с ним величину предпринимательского риска, относится фактор налогообложения. С одной стороны, высокие налоговые ставки ведут к тому, что работать много и получать большую прибыль становится невыгодно, а с другой — низкие налоговые ставки сокращают доходы государственного бюджета.

Для решения этой проблемы необходимо определить оптимальные размеры налога, что во многом зависит от экономического и политического положения в стране. Такими исследованиями и разработками занимались американские ученые под руководством профессора *Лаффера*. Он вывел соотношение, которое традиционно иллюстрирует кривая, получившая впоследствии название *кривой Лаффера*. Эта кривая показывает, что максимальные налоговые поступления в бюджет бывают при налоговых ставках гораздо ниже 100%, а одни и те же налоговые поступления могут быть достигнуты как при высоких, так и значительно меньших налоговых ставках. Впоследствии эти исследования легли в основу налоговой реформы в США в 1980-е гг.

Если спрос неэластичен, то предприниматель может:

- снизить цены, что станет хорошей рекламой и повысит спрос;
- оставить цены неизменными, что наиболее приемлемо, так как снижение налога равносильно увеличению выручки;
- повысить цены, что при тщательном анализе может дать наибольшую выручку, но, превысив некоторый уровень цены, можно потерять не только спрос, но и положительный имидж.

В условиях нестабильной экономики и в связи с падением платежеспособного спроса населения, и соответственно из-за низкой нормы прибыли на вложенный капитал, функционирование предприятий подвергается серьезному риску. Мировая практика убедительно доказала, что для усиления стимулирования развития приоритетных направлений производства, оптимизации его структуры и роста эффективности важное значение имеет продуманная система налоговых льгот при обеспечении равного подхода ко всем предприятиям, а не к конкретному налогоплательщику.

К сожалению, налоговые ставки в условиях рыночной экономики подвержены частым корректировкам, не содержат необходимых научно обоснованных решений, и в практике российских предприятий оцениваются негативно.

7.2. КЛАССИФИКАЦИИ РИСКОВ

Сложность классификации предпринимательских рисков заключается в их многообразии. С риском предпринимательские фирмы сталкиваются всегда — при решении текущих и долгосрочных задач. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвер-

жены все без исключения предпринимательские организации. Наряду с общими, существуют специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности: риски в банковской, страховой деятельности отличаются от рисков в производственном предпринимательстве и т.д.

Экономическое и политическое развитие современного мира порождает новые виды риска, которые довольно трудно определить и оценить количественно. Транснационализация бизнеса сопровождается созданием сложных финансовых и производственных взаимосвязей, возникает «эффект домино», который в случае краха одной компании влечет за собой банкротство многих компаний, связанных с компанией-банкротом. Компьютеризация и автоматизация производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских организаций приводит к возможности потерь в результате сбоя компьютерной сети или вычислительной техники. В последние годы часто проявляются риски, связанные с политическими факторами.

Причиной возникновения риска является некоторое условие, вызывающее неопределенный исход ситуации. Для риска такими источниками являются: непосредственно хозяйственная деятельность, деятельность самого предпринимателя, недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающий влияние на результат предпринимательской деятельности. Исходя из этого следует различать:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

В связи с тем, что вероятность возникновения риска обратно пропорциональна тому, насколько предпринимательская фирма информирована о состоянии внешней среды, учет риска становится наиболее важным условием современного хозяйствования. Недостаточность информации о партнерах (покупателях или поставщиках), особенно их деловом имидже и финансовом состоянии, грозит предпринимателю возникновением риска. Недостаток информации о налогообложении в России или в стране зарубежного партнера — источник потерь в результате взыскания штрафных санкций с предпринимательской фирмы со стороны государственных органов. Недостаток информации о конкурентах также может стать источником потерь для предпринимателя. Риск, связанный с личностью предпринимателя, определяется тем, что все предприниматели обладают различными знаниями в области предпринимательства, различными навыками и опытом ведения предпринимательской деятельности, различными требованиями к уровню риска отдельных сделок.

Далее проанализируем сущность следующих предпринимательских рисков:

- политического;
- производственного;
- коммерческого;
- финансового;
- технического;
- отраслевого;
- инновационного.

7.2.1. Политический риск

Политический риск — возможность возникновения убытков или сокращения прибыли, являющихся следствием государственной политики. Таким образом, политический риск связан с возможными изменениями в курсе правительства, переменами в приоритетных направлениях его деятельности. Учет данного вида риска особенно важен в странах с неустоявшимся законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства.

Политический риск неизбежно присущ предпринимательской деятельности, от него нельзя уйти, — можно лишь верно оценить и учесть. Попытки учитывать политический риск, вызываемый действиями отдельных государственных деятелей или правительств, предпринимались еще в XIX в. Так, известный банкир *Ротшильд* так организовал систему информации о политических событиях, что получал сообщения о них на несколько дней раньше правительства.

Понятие «политический риск» появилось в лексиконе американских корпораций в 1959 г. после прихода к власти на Кубе *Ф. Кастро*. Одна из первых работ по этой проблеме — книга *Ф. Рута «Бизнес США за рубежом и политический риск»*, где был проанализирован политический риск, которому подвергается деятельность американских компаний в других странах.

О важности учета влияния политического риска на результаты деятельности предпринимательских фирм говорит и тот факт, что для анализа и оценки политического риска создана мировая *сеть специализированных аналитических центров* как коммерческого, так и некоммерческого характера. В развитых странах насчитывается свыше 500 подобных центров, большая их часть находится в США. Наиболее известными некоммерческими центрами, изучающими политический риск в основном в теоретическом плане, являются Центр стратегических и международных исследований в Джорджтаунском университете, Исследовательский центр международных изменений при Колумбийском университете (Нью-Йорк).

Политические риски можно разделить на четыре группы:

1) национализации и экспроприации без адекватной компенсации;

2) трансферта, связанная с возможными ограничениями на конвертирование какой-либо валюты;

3) разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент;

4) военных действий и гражданских беспорядков, в результате которых предпринимательские фирмы могут понести большие убытки и даже обанкротиться.

Риск национализации на практике толкуется предпринимателями очень широко — от экспроприации до принудительного выкупа властями имущества компании или просто ограничения доступа инвесторов к управлению активами. Сложность определения риска национализации состоит в том, что власти никогда не рекламируют возможность экспроприации или национализации. Следствие — ни в одном документе юридически точно не определено, чем отличается, например, национализация от конфискации.

Риск трансферты связан с переводами местной валюты в иностранную. Примером может служить ситуация, когда предприятие работает рентабельно, получая прибыль в национальной валюте, но не в состоянии перевести ее в валюту инвестора, чтобы рассчитаться за кредит.

Риск разрыва контракта связан с ситуациями, когда не помогают ни предусмотренные в договоре штрафные санкции, ни арбитраж — контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например, в связи с изменением национального законодательства.

Политический риск условно можно также подразделить на страновой, региональный, международный. Под страновым политическим риском следует понимать нестабильность внутривнутриполитической обстановки страны, оказывающей влияние на результаты деятельности предпринимательских фирм, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства. Особенно тяжело это отражается на предприятиях различных форм малого бизнеса. Под региональным политическим риском понимается нестабильность политической обстановки в определенном регионе, которая влияет на результаты деятельности предпринимательских фирм; в частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, а также вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

Учет международного политического риска важен для предпринимателей, имеющих выход на международный рынок или зарубежных партнеров по бизнесу. Поскольку на политические риски предприниматель не может влиять непосредственно, так как их возникновение не зависит от результатов его деятельности, политический риск следует относить к группе внешних, или объективных, рисков.

7.2.2. Технический риск

Эффективная предпринимательская деятельность, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о техническом риске.

Технический риск определяется уровнем организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами предпринимательской фирмы. К техническим рискам относится вероятность потерь вследствие:

- отрицательных результатов научно-исследовательских работ;
- недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;
- низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;
- возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных проблем;
- сбоев и поломки оборудования и т.д.

Следует отметить, что технический риск относится к группе внутренних, поскольку предприниматель может непосредственно влиять на данные виды рисков, и их возникновение, как правило, зависит от деятельности самого предпринимателя.

7.2.3. Производственный риск

Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг, осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

К *основным причинам производственного риска* относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;
- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию, выполненные работы или услуги, в связи с низким качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

- увеличение материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;
- рост фонда оплаты труда в результате превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным работникам;
- увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;
- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования.

7.2.4. Коммерческий риск

Коммерческий риск — риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные *причины возникновения коммерческого риска*:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности в товаре, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в ходе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно-постоянных расходов);
- потери товара;
- потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.

В связи с вышеназванными причинами коммерческий риск можно разделить на риск, связанный:

- с реализацией товара (услуг) на рынке;
- транспортировкой товара (транспортный);
- приемкой товара (услуг) покупателем;
- платежеспособностью покупателя;
- форс-мажорными обстоятельствами.

Отдельно следует выделить транспортный риск, его классификация впервые была приведена Международной торговой палатой в Париже в 1919 г. и унифицирована в 1936 г. В настоящее время раз-

личные транспортные риски классифицируются по степени их значимости по четырем группам: *E*, *F*, *C*, *D*. Группа *E* включает еще одну ситуацию — когда поставщик (продавец) держит товар на собственных складах (*ExWorks*). Риск принимает на себя поставщик до момента принятия товара покупателем. Риск транспортировки от помещения продавца до конечного пункта принимает на себя уже покупатель.

Группа транспортных рисков *F* содержит три конкретные ситуации передачи ответственности и соответственно рисков:

- *FCA* означает, что риск и ответственность продавца переносятся на покупателя в момент передачи товара в условленном месте;
- *FAS* означает, что ответственность и риск за товар переходят от поставщика к покупателю в определенном договором порту;
- *FOB* означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

Группа рисков *C* включает ситуации, когда экспортер-продавец заключают с покупателем договор на транспортировку, но не принимает на себя никакого риска. Это могут быть следующие конкретные ситуации:

- *CFK* означает, что продавец оплачивает стоимость транспортировки до порта прибытия, но риск и ответственность за сохранность товара и дополнительные затраты берет на себя покупатель;
- *CIF* означает, что кроме обязанностей, обозначенных в случае *CFR*, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;
- *CPT* означает, что продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (обычно какой-то промежуточный пункт транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;
- *CIP* означает, что риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но, кроме этого, продавец обеспечивает и оплачивает стоимость страховки товара.

Группа рисков *D* означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. К этой группе относятся следующие конкретные ситуации:

- *DAF* означает, что продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы. Далее риски принимает на себя покупатель;
- *DES* означает, что передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна;
- *DEQ* означает, что передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт загрузки;

- *DDU* означает, что продавец принимает на себя транспортные риски до определенного договором места (чаще всего это склад) на территории покупателя;
- *DDP* означает, что продавец ответствен за транспортные риски до определенного места на территории покупателя, но покупатель оплачивает их.

7.2.5. Финансовый риск

Финансовый риск возникает в финансовом предпринимательстве или в финансовых сделках. Следует помнить, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают ценные бумаги или денежные средства в рублях (или валюте). Финансовые риски можно разделить на валютный, кредитный и инвестиционный.

Валютный риск — вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен. Среди основных факторов, влияющих на курс валют, можно выделить состояние платежного баланса, уровень инфляции, межотраслевую миграцию краткосрочных капиталов. В целом на движение валютных курсов оказывает воздействие соотношение спроса и предложения каждой валюты. Помимо экономических на валютный курс влияют еще и политические факторы. В свою очередь валютный курс оказывает серьезное воздействие на внешнеэкономическую деятельность страны, являясь одной из предпосылок эквивалентности международного обмена. Тот или иной его уровень в значительной мере влияет на экспортную конкурентоспособность страны на мировых рынках. Заниженный валютный курс позволяет получить дополнительные выгоды от экспорта и способствует притоку иностранного капитала, одновременно дестимулируя импорт. Противоположная экономическая ситуация возникает при завышенном курсе валюты — снижается эффективность экспорта и растет эффективность импорта.

Значительные непредвиденные колебания, отрыв валютного курса от соотношений покупательной способности усиливают напряженность в валютно-финансовой сфере, нарушают нормальный международный обмен. Валютный риск бывает трех разновидностей: экономический, риск перевода и сделок.

Экономический риск для предпринимательской фирмы состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых — акции или долговые обязательства — приносят доход в иностранной валюте.

Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте, когда российское предприятие составляет бухгалтерскую финансовую отчетность по международным стандартам МСФО. В том случае, если происходит падение курса иностранной валюты, стоимость активов организации уменьшается.

Следует иметь в виду, что риск перевода является бухгалтерским эффектом, он мало или совсем не отражает экономический риск сделки. Более важным с экономической точки зрения является риск сделки, который рассматривает влияние изменения валютного курса на будущий поток платежей, а, следовательно, — и на будущую прибыльность предпринимательской деятельности в целом.

Риск сделок — вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Риск сделок возникает из-за неопределенности стоимости в национальной валюте инвалютной сделки в будущем. Данный вид риска существует как при заключении торговых контрактов, так и при получении или предоставлении кредитов и состоит в возможности изменения величины поступления или платежей при пересчете в национальной валюте.

Одним из важнейших видов рисков деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики является кредитный риск. *Кредитный риск* связан с возможностью невыполнения предпринимательской фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором вследствие использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; и контрагентами: поставщиками и посредниками; с акционерами. Разнообразие видов кредитных операций предопределяет особенности и причины возникновения кредитного риска: недобросовестность заемщика, получившего кредит; ухудшение конкурентного положения конкретной предпринимательской фирмы, получившей коммерческий или банковский кредит; неблагоприятная экономическая конъюнктура; некомпетентность руководства предпринимательской фирмы и т.д.

Инвестиционный риск связан со спецификой вложения денежных средств предприятия в различные инвестиционные проекты. Основные риски, относящиеся к группе инвестиционных, перечислены в табл. 7.1.

В отечественной экономической литературе под инвестиционными часто подразумеваются риски, связанные с вложением средств в ценные бумаги. Однако объем этого понятия — намного шире и включает все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств. Из данных, приведенных в табл. 7.1, видно, что уровень инвестиционного риска в России достаточно высокий

и составляет в среднем 7–10 баллов; для сравнения: в США данный уровень составляет в среднем 1–3,7 балла.

Таблица 7.1

Основные виды инвестиционного риска

Виды риска	Определение	Уровень риска в России*
Капитальный	Общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потерь	7–10
Селективный	Риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами	5–6
Процентный	Риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке	9–10
Страновой	Риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	9–10
Операционный	Риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств	5–10
Временной	Риск инвестирования средств в неподходящее время, что неизбежно влечет за собой потери	6–8
Риск законодательных изменений	Потери от непредвиденного законодательного регулирования	6–10
Риск ликвидности	Риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества	8–10
Инфляционный	Риск обесценения доходов от инвестированных средств при высоком уровне инфляции (с точки зрения реальной покупательной способности)	7–10

* Экспертная оценка по 10-балльной шкале, повышение риска от 1 до 10.

7.2.6. Отраслевой риск

Отраслевой риск — вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями. При анализе отраслевого риска необходимо учитывать следующие факторы:

- результаты деятельности фирм данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный (выбранный) период времени;
- насколько деятельность фирм данной отрасли устойчива по сравнению с экономикой страны в целом;
- каковы результаты деятельности различных предпринимательских фирм внутри одной и той же отрасли, имеется ли значительное расхождение в результатах.

С работой предприятий отрасли, а, следовательно, с уровнем отраслевого риска непосредственно связаны стадии промышленного жизненного цикла отрасли и уровень внутриотраслевой конкуренции. При этом уровень внутриотраслевой конкуренции является источником информации об устойчивости предпринимательских фирм в данной отрасли в сравнении с фирмами других отраслей и, как правило, служит оценкой отраслевого риска. Об уровне внутриотраслевой конкуренции можно судить по следующей информации:

- уровень ценовой и неценовой конкуренции;
- легкость или сложность вхождения организации в отрасль;
- наличие или недостаток близких и конкурентоспособных по цене заменителей;
- рыночная позиция покупателей;
- рыночная позиция поставщиков;
- политическое и социальное окружение.

Однако перечисленные условия, в которых функционирует отрасль, подвержены неожиданным, иногда резким изменениям. Поэтому предпринимательским фирмам необходимо постоянно учитывать отраслевой риск в любых видах деятельности.

7.2.7. Инновационный риск

Инновационный риск особенно важно учитывать на современном этапе предпринимательской деятельности — этапе увеличения капиталов, используемых как для производства существующих товаров и услуг, так и для создания новых, ранее не производимых продуктов. *Инновационный риск* — вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке. Инновационный риск возникает в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвес-

тии будут приносить предпринимательской фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации фирма сталкивается лишь с одним видом риска — возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

- при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия качества товара или услуги запросам потребителей в связи с использованием старого оборудования;

- при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает риск отсутствия покупателя; несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги; невозможности продать созданное оборудование, так как оно не подходит для производства иной продукции.

Рассмотренная в разделе классификация предпринимательских рисков является условной, так как провести жесткую границу между отдельными видами рисков сложно. Многие риски связаны между собой, и изменения в одном из них вызывают изменения в другом. Но все они, в конечном счете, влияют на результаты деятельности предпринимательской фирмы, и для успешной деятельности этой фирмы требуется их учитывать.

7.3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Успех в мире бизнеса зависит от правильной и обоснованной стратегии хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности. Чтобы выжить в условиях рыночных отношений, необходимо решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные действия, а это повышает риск. Для любого бизнеса важно не избежать риск (что практически невозможно), а изучить, предвидеть, оценить и управлять рисками в целях их минимизации, а при возможности — и обратить их в положительный фактор — получить дополнительный доход. Для этого необходимо разработать методы оценки и эффективного управления рисками.

Общая схема анализа предпринимательских рисков представлена на рис. 7.3. При анализе риска обычно используются допущения, предложенные известным американским экспертом *Б. Берлимером*:

- потери от риска не зависят друг от друга;
- потеря по одному направлению деятельности не обязательно повышает вероятность потери по другому, за исключением форс-мажорных обстоятельств;
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участников.



Рис. 7.3. Блок-схема анализа предпринимательских рисков

Управление рисками состоит из нескольких этапов:

- 1) качественный анализ всех возможных факторов риска;
- 2) ранжирование факторов по степени важности и уровню прогноза;
- 3) количественная оценка уровня риска на основе экономико-математических методов;
- 4) определение допустимого уровня и границ риска;
- 5) разработка комплекса мер, позволяющих предотвратить или уменьшить воздействие случайных факторов и обеспечить высокий уровень дохода от вложенных инвестиций.

7.3.1. Описание внутренних и внешних факторов риска

Предпринимательский риск вызван влиянием объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов. К наиболее важным внешним факторам относятся: инфляция (значительный и неравномерный рост цен как на сырье, материалы, топливо, энергоносители, комплектующие изделия, транспортные и другие услуги, так и на продукцию и услуги предприятия); изменение банковских процентных ставок и условий кредитования, налоговых ставок и та-

моженных пошлин; изменения в отношениях собственности и аренды, в трудовом законодательстве и др.

Выявление факторов риска может осуществляться в разрезе конкретной предпринимательской операции или для некоторой сферы деятельности. В первом случае речь идет об элементарном рисковом событии, во втором — о сложном событии, состоящем из нескольких элементарных. В таблице 7.2 представлена примерная карта факторов риска компании.

Таблица 7.2

Выявление факторов риска компании

№ п/п	Факторы риска	Виды деятельности менеджмента компании							
		Инвести-рование		Управление оборотными активами			Управление капиталом		
		В реальные активы	В финансовые активы	Запасами	Дебиторской задолженностью	Денежными средствами	Собственным капиталом	Заемным капиталом	Кредиторской задолженностью
<i>Внешние (систематические) факторы риска</i>									
1.	Инфляционные		+		+	+	+		
2.	Процентные		+		+				+
3.	Налоговые								
...									
<i>Внутренние (несистематические) факторы риска</i>									
1.	Неплатеже-способность			+	+				+
2.	Потери финансо-вой устойчивости			+	+		+	+	+
3.	Кредитные	+						+	
...									

Не менее опасно для деятельности предприятия влияние внут-ренних факторов, которые связаны с ошибками и упущениями руководства и персонала. Руководитель, который предпочитает ста-бильный доход, в предпринимательской деятельности выбирает

стратегию, не расположенную к риску. При таком антирисковом поведении доход предприятия обычно бывает невысоким. Расположенные к риску руководители готовы рисковать, в надежде получить большую прибыль, т.е. готовы бороться за минимизацию потерь с целью максимизации результата. По оценкам зарубежных экспертов, 90% различных неудач малых фирм связано с отсутствием у руководителей опыта и навыков адаптации к изменяющимся условиям, — им обычно мешает привычный консерватизм мышления, **что** ведет к неэффективному управлению предприятием, ошибочным решениям, потере позиций на рынке.

Результаты предпринимательской деятельности зависят не только от понимания предпринимателем природы причин и факторов риска, но и от умения в процессе анализа правильно классифицировать риски и выявлять их реальные факторы. Анализ помогает сузить число возможных рисков применительно к конкретному бизнесу с учетом его специфики. Важность данной фазы управления рисками связана с тем, что позволяет в дальнейшем разрабатывать мероприятия, направленные на снижение рисков в конкретной сфере деятельности — операционной, финансовой или инвестиционной.

7.3.2. Качественный анализ факторов риска

Качественный анализ позволяет определить факторы и потенциальные области риска, выявить его возможные виды. Факторы рисков определяются на основе анализа политической, экономической и финансово-кредитной политики как отдельных стран, так и мирового сообщества в целом. При этом одни и те же факторы в различных условиях неодинаково влияют на рынок или могут из решающих стать абсолютно незначимыми. Необходимо знать взаимосвязи и взаимное влияние различных факторов, связи между различными государствами, историю их развития, определять совокупный результат тех или иных экономических мер и устанавливать связь между событиями.

Например, динамика процентных ставок по кредитам ЦБ РФ оказывает серьезное воздействие на финансовые организации и предпринимателей на финансовом рынке, и в гораздо меньшей степени — на деятельность производственных предприятий, не занимающихся внешнеэкономической деятельностью.

При отсутствии необходимой информации целесообразно разрабатывать сценарии изменения предпринимательской среды, в которой будет реализовываться решение. Эти сценарии должны выделить набор рискованных ситуаций, возникновение которых приведет к отклонениям от намеченных целей и потому к изменению оценочных индикаторов — прибыли, чистого денежного потока, и даже возможно к банкротству.

Следует обратить внимание, что одной из важнейших задач предпринимателя является сужение числа факторов, которые на начальной стадии анализа рисков невозможно выявить и классифицировать.

7.3.3. Ранжирование рисков

Качественный анализ рисков завершается отнесением их к одной из категорий:

- *известные риски*: природа факторов известна, последствия могут быть оценены с высокой точностью (достоверностью). Типичные примеры известных рисков — невыполнение работ к намеченному сроку, получение штрафов, потеря части материальных ресурсов в результате хищений и т.п. Эти риски можно выявить в ходе анализа статистической и бухгалтерской отчетности. Управление этими рисками можно отнести к решениям, которые принимаются в условиях неопределенности;

- *предвидимые риски*: факторы риска определены законами распределения и их параметрами, возможность их появления доказывает опыт. Примерами таких рисков являются риски договоров на поставку материалов, комплектующих, сырья до завершения переговоров, риски заключения контрактов с потребителями, риск снижения производительности труда в результате увольнения работников и др. Решения по поводу проведения подобных операций принимаются в условиях частичной неопределенности;

- *непредвидимые риски*: информация по факторам риска отсутствует или ее крайне мало. Это такие угрозы ущерба предпринимательской деятельности, которые невозможно прогнозировать, например, изменения в политической обстановке, смена учредителей, изменения в банковской политике. Решения по этим рискам принимаются в условиях полной неопределенности или с использованием эвристических методов.

В дальнейшем производится оценка и отбор рисков и их ранжирование по степени важности и уровню прогноза.

7.3.4. Показатели оценки рисков

В процессе анализа предпринимателю необходимо не только выявить и идентифицировать виды риска, но и определить, т.е. спрогнозировать, масштабы потерь и соотнести их со своими возможностями. При этом потери предпринимателя от рискованных ситуаций могут определяться как:

- случайное снижение прибыли;
- дополнительные расходы на снижение потерь;
- затраты на возмещение убытков и их последствий.

При этом потери могут быть выражены в абсолютном и относительном виде, а также классифицированы по видам затраченных экономических ресурсов на:

- трудовые;
- материальные;
- финансовые;
- временные;
- информационные;
- интеллектуальные.

Количественным выражением возможных потерь являются показатели риска — мера появления рискового события. При этом полученные оценки уровня риска можно использовать двояко:

- для предварительного упорядочения вариантов решения о ведении предпринимательской деятельности по критерию риска;
- для управления риском при разработке мероприятий, направленных на его снижение.

Кроме того, существенно, какая методика использовалась для исчисления показателя риска, так как различные методики отличаются не только значением оценочного показателя риска и доверительными границами его практического применения. Особое внимание при выборе показателей необходимо обращать на соотношение доходности и риска. Ключевая идея заключается в том, что требуемая доходность и риск должны изменяться в одном направлении.

Система показателей оценки риска (рис. 7.4) представляет собой совокупность взаимосвязанных показателей, имеющих одноуровневую или многоуровневую структуру, они нацелены на решение конкретной задачи предпринимательской деятельности.

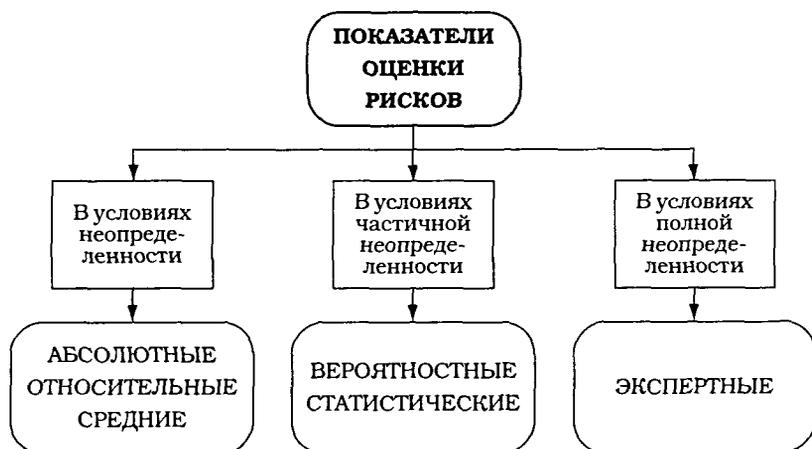


Рис. 7.4. Система показателей оценки рисков

При построении своей системы показателей риска необходимо учитывать:

- обстоятельства, связанные с получением необходимой информации для принятия соответствующих решений;
- содержательность показателей;
- сравнимость показателей риска для различных ситуаций;
- измеримость показателей риска и т.д.

В зависимости от полноты информации, имеющейся у предпринимателя, показатели оценки риска можно условно разбить на три группы:

- определенной информации — достаточно полной, например, из бухгалтерского учета и отчетности;
- частично неопределенной — информация о рисковом состоянии существует в виде частоты проявления рисковом события;
- полностью неопределенной — информация о рисковом состоянии полностью отсутствует, но есть возможность привлечь специалистов и экспертов для частичного преодоления неопределенности.

Следовательно, уменьшение объема исходной информации о предпринимательской среде усложняет оценку уровня риска за счет сокращения числа и емкости показателей.

7.3.5. Количественная оценка рисков

Количественный анализ рисков позволяет получить количественные оценки рисков, провести их анализ и сравнение. При количественном анализе риска используются различные методы. В настоящее время наиболее распространенными на практике являются следующие методы:

- статистические;
- аналитические;
- экспертных оценок;
- аналогий;
- оценки платежеспособности и финансовой устойчивости;
- анализ целесообразности затрат;
- расчет интегральных показателей риска.

7.3.6. Определение допустимого уровня и границ риска

Приведение различного вида потерь предпринимателя к общему виду можно осуществить *через стоимостные показатели*, хотя иногда это бывает очень трудно сделать (например, сложно оценить информационные или интеллектуальные потери). *Размер общих потерь обычно сравнивают с капиталом* предпринимателя. Потери можно разделить на зоны и уровни последствий рисковом событий.

Зоны предпринимательских рисков представляют собой группировку экономических последствий по их уровню. В свою очередь уровни риска — это допустимые финансовые потери. Процедура определения масштабов предпринимательских потерь включает качественную и количественную оценки. В ходе качественной оценки ограничиваются установлением возможных зон риска. В частности, с учетом концепции приемлемого риска и возможных результатов предпринимательской деятельности обычно выделяют следующие зоны:

- *безрисковая* — область безрисковых видов деятельности, в которой потери не ожидаются или являются отрицательными (прибыль больше потерь);
- *допустимого риска* — область, в пределах которой предпринимательская деятельность является экономически целесообразной (потери меньше ожидаемой прибыли). Количественная граница этой зоны равна расчетной величине ожидаемой прибыли от предпринимательской деятельности;
- *критического риска* — область, которой соответствуют виды предпринимательской деятельности с критическим уровнем потерь, превышающих прогнозируемую величину прибыли, вплоть до полной потери выручки, иными словами, предприниматель понесет потери в сумме всех вложенных средств;
- *катастрофического риска* — область потерь, равных имущественному состоянию предпринимателя. Следствием риска такого уровня может стать банкротство, закрытие бизнеса и распродажа имущества. К данной категории относят (вне зависимости от имущественного или денежного ущерба) риск, связанный с прямой опасностью для жизни или здоровья людей, возникновением экологических катастроф.

Таким образом, прежде чем принять решение о рискованном вложении капитала, предпринимателю предстоит:

- определить максимальный объем потерь по данному риску или группе рисков;
- сопоставить потери с объемом вкладываемого капитала;
- сравнить потери со всеми собственными финансовыми ресурсами (имущественным состоянием);
- определить, не приведут ли потери капитала к банкротству.

7.3.7. Разработка комплекса мер, направленных на снижение риска

Относительно несложно составить перечень мероприятий, направленных на снижение риска, которые необходимо осуществить в первую очередь. Однако затем неизбежно встает вопрос

о способах *дальнейшего понижения уровня риска*. И в этом случае проведение дополнительных предупредительных мероприятий уже не кажется очевидным, поскольку все они связаны с определенными затратами.

Любой метод управления риском приводит к перераспределению текущих и ожидаемых финансовых потоков. Например, в случае страхования часть собственных средств отвлекается в уплату страховых взносов, при страховании посредством распределения риска (передачи части риска) приходится отказываться от части доходов, в результате чего происходит недоинвестирование проекта и потеря прибыли.

При хеджировании посредством опционов платой за снижение риска является опционная премия. При диверсификации уменьшение риска приводит к снижению ожидаемой отдачи в виде дивидендов, прибыли и т.п. Резервирование связано с затратами на содержание резервных фондов, что ведет к отвлечению оборотных средств, и, в конечном итоге, — к снижению прибыли. Уменьшение риска посредством метода лимитирования приводит к снижению отдачи вследствие введенных ограничений.

Одновременно возникает ожидаемый в будущем приток средств в виде компенсации за уменьшение риска. Видно, что каждый метод снижения риска отличается степенью воздействия на риск в конкретной ситуации, а также необходимыми затратами на их реализацию.

В качестве критерия экономической эффективности применения методов управления можно использовать оценку их влияния на изменение стоимости проекта (предприятия, ситуации в целом), рассчитанной на начало и конец финансового периода. Необходимо оценить динамику риска и отдачи, сравнить полученные результаты с целями и степенью их достижения и сделать вывод об экономической целесообразности рассматриваемых мероприятий.

Существуют различные подходы к выбору способов предупреждения и снижения рисков, сущность которых отражает упрощенная схема в виде таблицы решений по снижению степени риска (табл. 7.3).

Начиная с определенного уровня, затраты на прямое снижение риска растут быстрее, чем снижается сам риск, поэтому применять только один метод снижения риска нецелесообразно. Достичь оптимального соотношения между уровнем снижения риска и требуемыми для этого финансовыми затратами позволит комбинация различных сочетаний методов.

Таблица 7.3

Таблица решений о снижении риска

Вероятность потерь Уровень потерь	Близкая к 0	Низкая	Небольшая	Средняя	Большая	Близкая к 1
	Незначительный (от 0 до A_1)	Принятие риска				
Малый (от A_1 до A_2)	Создание резервов, запасов					
Допустимый (от A_2 до A_3)	Создание резервов, запасов		Внешнее страхование и (или) разделение риска			Избежание риска
Средний (от A_3 до A_4)	Внешнее страхование и (или) разделение риска					
Большой (от A_4 до A_5)	Внешнее страхование и (или) разделение риска			Избежание риска		
Катастрофический ($> A_5$)	Внешнее страхование и (или) разделение риска					Избежание риска

7.3.8. Построение модели управления рисками

Цель разработки модели управления рисками — снизить возможный риск и финансовый ущерб. Все рассмотренные ранее этапы управления предпринимательскими рисками можно назвать предварительными. Необходимо проанализировать также всю информацию по аналогичным бизнес-проектам. Дальнейшая разработка модели происходит в следующей последовательности:

- определяются допустимые значения рисков по каждому методу с целью выбора и уточнения связи с этим стратегия компании;
- производится отбор рисков, в результате которого отказываются от тех рисков, которые являются для предпринимателя неприемлемыми;
- проводятся исследования, направленные на выработку предупреждающих мероприятий с целью снизить ущерб от выбранных рисков;
- риски анализируются с учетом предлагаемых мероприятий с целью выявить возможности применения к ним намеченных методов управления рисками;
- составляется окончательный план предупреждающих мероприятий, оценивается уровень рисков, размер возможного ущерба и вероятность его наступления. Даются доверительные границы ущерба (минимальное, максимальное и наиболее вероятное значения). Рекомендуются оптимальный вариант бизнес-проекта;
- анализируется эффективность бизнес-проекта с целью его дальнейшей разработки и внедрения.

Необходимо подчеркнуть, что создание системы управления риском в организации предполагает:

- создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений;
- выделение специального подразделения или работника, занимающегося управлением рисками;
- выделение средств и формирование специальных резервов для страхования рисков и компенсации возможных потерь.

7.4. МЕТОДЫ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ

Различные способы и методы количественной оценки уровня предпринимательского риска, несмотря на значительные трудности, позволяют предпринимателям и менеджерам максимально избежать рискованных решений и финансовых потерь. Предприниматель обязан выбрать стратегию, которая позволит снизить уровень риска.

7.4.1. Теория игр

Теория игр — теория математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликта или неопределенности. Под *конфликтом* понимается явление, применительно к которому можно говорить, кто и как в этом явлении участвует, какие у него могут быть исходы, и кто и как в этих явлениях заинтересован.

Формализованные конфликтные ситуации можно математически представить как игру нескольких игроков, каждый из которых преследует цель максимизировать свою выгоду или выигрыш за счет другого. Решение подобных задач требует определенности в формулировке условий: установления числа игроков и правил игры, выявления возможных стратегий и возможных выигрышей (проигрыш — отрицательный выигрыш).

Число стратегий у каждого игрока может быть конечным и бесконечным, поэтому и игры подразделяются на конечные и бесконечные. При исследовании конечной игры задаются матрицы выигрышей, а бесконечной — функции выигрышей. Для решения задач применяются алгебраические методы, основанные на системе линейных уравнений и неравенств, итерационные методы, а также сведение задачи к некоторой системе дифференциальных уравнений.

Теория игр дает математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях. Анализ ситуаций с помощью теории игр позволяет рассмотреть все возможные альтернативы как своих действий, так и стратегии партнеров и конкурентов. С помощью теории игр можно решать многие экономические задачи, связанные с выбором наилучшего решения. Это следует из того, что риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери.

Вероятность опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью. Недостатком данного метода является большой объем вычислений. Однако существующие стандартные программы снимают подобные недостатки.

7.4.2. Критерии оптимальности

В условиях полной неопределенности (полного отсутствия информации) для определения наилучших решений используются следующие критерии:

- критерий гарантированного результата (*максиминный критерий Вальдо*) — пессимистический по своей сути критерий, потому что принимается во внимание только самый плохой их всех возможных результатов каждой альтернативы. Этот подход устанавливает гаран-

тированный минимум, хотя фактический результат может и не быть настолько плохим;

- критерий оптимизма (*критерий максимакса*) соответствует оптимистической наступательной стратегии. Этот подход устанавливает только самый лучший вариант;

- *критерий пессимизма* характеризуется выбором худшей альтернативы с наихудшей окупаемостью;

- *критерий минимаксного риска Сэвиджа* — критерий наименьшего вреда, который определяет худшие возможные последствия для каждой альтернативы и выбирает альтернативу с лучшим из плохих значений;

- *критерий обобщенного максимина* (пессимизма—оптимизма) *Гурвица*, который позволяет учитывать состояние между крайним пессимизмом и безудержным оптимизмом.

В определенных обстоятельствах каждый метод имеет свои достоинства и недостатки, которые могут помочь в выработке решения. При сравнительном анализе критериев эффективности нецелесообразно останавливаться на выборе единственного критерия, так как в ряде случаев это может привести к неоправданным решениям, ведущим к значительным потерям экономического, социального и иного содержания. Например, наряду с применением критерия гарантированного результата, может быть использован критерий Сэвиджа, критерий оптимального поведения может дополняться применением пессимистического критерия.

Таким образом, определяющим подходом при выборе оптимального решения в условиях неопределенности должен быть подход, базирующийся на комплексном использовании рассмотренных критериев.

7.4.3. Оптимальность по Парето

Поиск эффективного решения является многокритериальной задачей. Для того чтобы отыскать эффективное решение из полученного множества решений, может быть применен *метод Парето* (определение интегрального критерия оптимальности как суммы отдельных частных критериев с переменными весами), который заключается в обязательном участии предпринимателя или некоторого эксперта.

Подобная методика используется довольно часто, иногда ее считают единственно возможной. Ее достоинствами являются простота и эффективность.

Однако эта методика требует дополнительных предположений, которые не всегда оправданы. С математической точки зрения такая сумма частных критериев с коэффициентами важности — ни что

иное, как аддитивная функция ценности. Для того чтобы она правильно отражала систему предпочтений предпринимателя, необходимо, чтобы используемые для оценки критерии были независимыми по предпочтению.

7.4.4. Статистические методы принятия решений в условиях риска

Статистический подход для принятия решений в условиях риска заключается в изучении статистики потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном предприятии, и определения вероятности события, установления размера риска. Вероятность означает возможность получения определенного результата. Например, вероятность успешного продвижения нового товара на рынке в течение года составляет $\frac{3}{4}$, а неуспех — $\frac{1}{4}$.

В программах широко применяются типовые конструкции, основанные на показателях изменчивости или вероятности ситуаций, связанных с риском. Сложные, но более точные вероятностные методы позволяют построить модель управления инвестиционным процессом с учетом всех неблагоприятных факторов внешней среды в случае их одновременного проявления в условиях ограниченного финансирования и в заданных границах риска.

Метод вероятностной оценки риска предполагает расчет стандартных характеристик риска на основе объективных и субъективных значений вероятностей наступления определенных состояний и результатов проекта. Для оценки величины (степени) риска используются следующие критерии:

- среднее ожидаемое значение выбранного в качестве критерия показателя, например, ЧДД. Средняя величина представляет собой обобщенную количественную характеристику и не позволяет принять решение в пользу какого-либо варианта вложения капитала. Для окончательного решения необходимо измерить размер (размах или изменчивость) колебаний возможного результата. *Колебания возможного результата* представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Для ее определения обычно вычисляют дисперсию или среднеквадратическое отклонение:

- 1) среднее квадратичное отклонение показывает, на сколько каждый вариант отличается от средней величины; оно измеряется в одних единицах и поэтому его удобно сравнивать;

- 2) дисперсия характеризует разброс возможных значений критериев проекта (например, ЧДД) вокруг средней ожидаемой величины и представляет собой сумму квадратов отклонений значений от средней величины, взвешенных по вероятности каждого отклонения:

$$\sigma^2 = \frac{(x - e)^2 \times A}{A},$$

где σ^2 — дисперсия; x — ожидаемое значение для каждого случая наблюдения; e — среднее ожидаемое значение; A — частота случаев, или число наблюдений;

3) коэффициент вариации представляет собой относительное измерение размера риска и показывает, какую часть средней составляет среднее отклонение, или риск. Коэффициент можно использовать при сравнении инвестиций с различными ожидаемыми доходами.

Коэффициент вариации представляет собой отношение среднего квадратичного отклонения к средней арифметической. Он показывает степень отклонения полученных значений в процентах:

$$V = \sigma / e \times 100\%,$$

где V — коэффициент вариации, %; σ — среднее квадратичное отклонение; e — среднее арифметическое.

Коэффициент вариации позволяет сравнивать колебания признаков, имеющих разные единицы измерения. Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее колебания признака. Установлена следующая оценка коэффициентов вариации (%):

- до 10 — слабое колебание;
- 10—25 — умеренное колебание;
- свыше 25 — высокое колебание.

Уровень существенности ошибок характеризует коэффициент вариации, который представляет собой относительное измерение величины риска.

Вероятностная оценка риска хорошо разработана математическими методами. Однако опора только на математические расчеты в предпринимательской деятельности не всегда бывает оправданной, так как точность расчетов во многом зависит от качества исходной информации.

7.4.5. Аналитические методы

В тех случаях, когда информация ограничена, для количественного анализа риска используются аналитические методы, или стандартные функции распределения вероятностей, например, нормальное распределение, или распределение Гаусса, показательное (экспоненциальное) распределение вероятностей, которое широко применяется в рас-

четах надежности, а также распределение Пуассона, которое часто используют в теории массового обслуживания. Простые расчеты и реальные результаты связаны с использованием методов чувствительности и сценариев.

7.4.6. Метод чувствительности критических соотношений

Метод предполагает исследование изменений ключевого критерия деятельности компании (например, прибыли или чистого денежного потока от основной деятельности) в ответ на изменения одного из параметров (объема реализации, уровня инфляции, уровня переменных затрат на единицу продукции, работ или услуг, постоянных издержек, цен продаж, процентных ставок по кредитам и др.) при условии, что другие остаются неизменными.

Использование в бизнес-планировании этого аналитического подхода позволяет руководителю или предпринимателю выбрать более обоснованный (приемлемый) метод роста доходности своего бизнеса, учитывая риск и неопределенность, присущие рыночной экономике. Так, например, если цена оказалась критическим фактором, то можно усилить маркетинговую программу или снизить стоимость проекта. Если проект оказался более чувствительным к изменению объемов производства, то следует уделить больше внимания программе обучения персонала, менеджменту и другим мерам повышения производительности.

Покажем на примере, как проводится анализ чувствительности критических соотношений. В таблице 7.4 приведены показатели бизнес-плана, рассчитанного на три года, для наиболее вероятного варианта реализации с объемом чистого денежного притока в 1242 тыс. руб., а также различные варианты его изменения при колебаниях показателей: физического объема реализации, переменных издержек на производство единицы продукции (работ, услуг), постоянных издержек, цены реализации и цены капитала на 10%.

Таким образом, чистый денежный поток предприятия в значительной степени чувствителен к изменениям цены реализации продукции (работ, услуг), колебаниям переменных затрат и физического объема продаж, и менее чувствителен к изменениям уровня условно-постоянных затрат и стоимости капитала. Однако, выбирая методы увеличения прибыльности бизнеса, предприниматель должен помнить, что повышение (снижение) цен на продукцию (работы или услуги) — самый простой, и в то же время — наиболее рискованный (опасный) способ завоевания рынков.

Показатели бизнес-плана и расчет чувствительности доходности к их изменениям на 10%

Годы	Объем реализации, шт.	Переменные затраты на единицу	Постоянные затраты	Себе-стоимость	Цена реализации за шт.	Выручка	Прибыль	Коэффициент дисконтирования	Чистый дисконтированный денежный поток	
1	1000	3	500	3500	4	4000	500	0,909	454,5	
2	1000	3	500	3500	4	4000	500	0,824	412	
3	1000	3	500	3500	4	4000	500	0,751	375,5	
Итого									1242	
Изменения доходности при колебаниях физического объема реализации на 10%										
1	1100 900	3	500	3800 3200	4	4400 3600	600 400	0,909	545 364	
2	1100 900	3	500	3800 3200	4	4400 3600	600 400	0,824	494 330	
3	1100 900	3	500	3800 3200	4	4400 3600	600 400	0,751	450 300	
Итого				Чувствительность составляет 20% (1484 : 1242 = 1,2; 994 : 1242 = 0,8)						1489 994
Изменения доходности при колебаниях переменных издержек на 10%										
1	1000	3,3 2,7	500	3800 3200	4	4000	200 800	0,909	182 727	

Продолжение табл. 7.4

Годы	Объем реализации, шт.	Переменные затраты на единицу	Постоянные затраты	Себе-стоимость	Цена реализации за шт.	Выручка	Прибыль	Коэффициент дисконтирования	Чистый дисконтированный денежный поток	
2	1000	3,3 2,7	500	3800 3200	4	4000	200 800	0,824	165 659	
3	1000	3,3 2,7	500	3800 3200	4	4000	200 800	0,751	150 601	
Итого				Чувствительность составляет 60% (497 : 1242 = 0,4; 1989 : 1242 = 1,6)						497 1989
Изменения доходности при колебаниях постоянных издержек на 10%										
1	1000	3	550 450	3550 3450	4	4000	450 550	0,909	409 500	
2	1000	3	550 450	3550 3450	4	4000	450 550	0,824	371 453	
3	1000	3	550 450	3550 3450	4	4000	450 550	0,751	338 423	
Итого				Чувствительность составляет 10% (1118 : 1242 = 0,9; 1366 : 1242 = 1,1)						1118 1366
Изменения доходности при колебаниях цены реализации на 10%										
1	1000	3	500	3500	4,4 3,6	4400 3600	900 100	0,909	818 91	

Таким образом, методика оценки риска с использованием метода чувствительности критических соотношений заключается в следующем:

1) устанавливаются показатели-факторы риска: инфляция, физический объем продаж, издержки, требуемый объем инвестиций, стоимость заемного капитала и т.д.;

2) рассчитывается чувствительность бизнес-проекта к изменению каждого показателя-фактора;

3) производится экспертное ранжирование по степени важности и надежности прогноза, на основании чего строится матрица чувствительности, позволяющая выделить наименее и наиболее рискованные факторы.

Недостаток этого метода — экспертный подход, который не обеспечивает однозначного результата.

7.4.7. Метод анализа сценариев: сравнительная оценка вариантов решений

Метод анализа сценариев является развитием метода анализа чувствительности критических соотношений. Он предусматривает на основе базисных значений установленных критериев, например, чистого дисконтированного дохода или нормы рентабельности, получать пессимистический, оптимистический и наиболее вероятностный варианты значений при одновременном изменении факторных переменных в лучшую и худшую сторону. Полученные таким образом значения сравниваются с базисными, и даются рекомендации о возможности принятия бизнес-проекта.

Однако возможности практического применения этих методов ограничены — они не позволяют учитывать вероятность изменения отдельных параметров и их влияния на доходность инвестиций проекта и связанного с ним риска.

7.4.8. Имитационное моделирование

Анализ рисков методом имитационного (сценарно-имитационного) моделирования *Монте-Карло* представляет собой интеграцию методов анализа чувствительности и анализа сценариев на основе теории вероятностей. Его результатом является распределение вероятностей возможных результатов бизнес-проекта. Преимущества метода заключаются в возможности учета одновременного влияния нескольких факторов (интегрального риска).

Применить данный метод можно только с помощью компьютерных программ, например, *Project Expert*. Кроме того, с увеличением числа задаваемых факторов риска растет разброс значений результирующего показателя, а также значительно увеличивается продолжительность расчетов.

Целесообразно будет также применить известные методы теории статистики — математическое ожидание и дисперсию линейной функции случайной величины, нормальных распределений. Такой расчет несложно провести в среде *EXCEL* способом оценки риска.

7.4.9. Определение рисков при формулировке миссии и целей компании

Важнейшей стратегической задачей коммерческой организации как субъекта цивилизованного рынка является обеспечение ее устойчивого функционирования в длительной перспективе. Для успешного решения этой задачи необходимо формализованное описание определенных целевых ориентиров и направлений деятельности, что составляет миссию организации. При формировании миссии и целей перед компании предстоит оценить такие риски и потери, как:

- неправильного или неполного определения миссии;
- непонимания или непринятия миссии организации ее членами;
- неправильной передачи информации от руководителей компании к остальным сотрудникам;
- изменения внешней и внутренней среды компании во времени.

Прямым следствием указанных рисков являются возможные потери. Они могут быть как прямыми финансовыми (например, затраты на привлечение консультантов, затраты времени на опрос работников, неудачные рекламные кампании), так и косвенными, которые могут возникнуть в будущем (потеря имиджа компании, клиентов, рынков). Все это создает угрозу банкротства. Для оценки подобных рисков проводятся:

- анализ тенденций в окружении организации;
- установление целей организации;
- построение иерархии целей и установление индивидуальных целей для различных служб и работников.

Для этого целесообразно использовать *SWOT*-анализ, построить матрицу анализа среды фирмы, применяя анкетирование, например, с помощью специальных тестов, выполнить оценку работников по заданным критериям¹.

7.4.10. Оценка целесообразности затрат

Метод оценки целесообразности затрат основывается на расчете таких показателей, как:

- критический объем производства (продаж);
- запас экономической (финансовой) прочности;
- эффект производственного (операционного) левериджа и др.

¹ Подробнее данная тема рассмотрена в работе: Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций. М.: ИТК Дашков и К, 2004.

Критический объем производства или продаж — нижний предельный размер выпуска продукции, при котором прибыль равна нулю. Его необходимо оценивать при освоении новой продукции, сокращении выпуска продукции, вызванного падением спроса, сокращением поставок материалов и комплектующих изделий, заменой продукции на новую, ужесточением экологических требований и другими причинами.

Для проведения соответствующих расчетов все затраты на производство и реализацию продукции подразделяют на переменные (материалы, комплектующие изделия, инструменты, заработная плата, расходы на транспорт и т.п.) и постоянные (амортизационные отчисления, управленческие расходы, арендная плата, проценты за кредит и т.п.). Это возможно при организации системы управленческого учета по схеме «директ-костинг».

При использовании этой системы меняется также и расчет финансовых результатов: вместо одного показателя (прибыли) отчета о финансовых результатах в рамках системы «директ-костинг» возникают два (маржинальный доход и прибыль). Главное внимание в этой системе уделяется изучению поведения затрат в зависимости от изменения объемов производства, что позволяет гибко и оперативно принимать решения о нормализации финансового состояния предприятия.

Маржинальный доход (МД), или прибыль, представляет собой разницу между выручкой от реализации и переменными затратами или суммой постоянных расходов и прибылью от реализации:

$$\text{МД} = \text{В} - \text{З}_{\text{пер}} = \text{З}_{\text{пост}} + \text{П}_{\text{п}},$$

где $\text{П}_{\text{п}}$ — прибыль от реализации; В — выручка от реализации; $\text{З}_{\text{пер}}$ — переменные затраты; $\text{З}_{\text{пост}}$ — постоянные затраты.

Маржинальный доход должен быть максимальным, так как он является источником покрытия постоянных расходов и образования прибыли. Таким образом, зона безопасности или устойчивой работы организации, когда предприятие получает прибыль, характеризуется разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами:

$$\text{П}_{\text{п}} = \text{МД} - \text{З}_{\text{пост}}.$$

Критический объем производства (точка безубыточности) может быть рассчитан как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Расчет критического объема производства в натуральном выражении проводится по общей формуле:

$$\text{П}_{\text{кр}} = \text{З}_{\text{пост}} / (\text{Ц} - \text{З}_{\text{пер}}),$$

где $\text{П}_{\text{кр}}$ — критический объем производства, Ц — цена изделия (единицы продукции); $\text{З}_{\text{пост}}$ — постоянные затраты; $\text{З}_{\text{пер}}$ — переменные затраты.

При разделении постоянных затрат по видам продукции, работ или услуг можно рассчитать точки безубыточности для каждого вида продукции, работ, услуг или направлений деятельности компании.

В аналитической практике базой для разделения постоянных затрат между видами продукции, работ или услуг обычно становится: объем продаж, переменные затраты, заработная плата производственных рабочих, трудоемкость изделий, или затраты машинного времени на их производство и др. Но при любой базе распределения постоянных затрат избежать условностей невозможно: постоянные затраты потому и являются таковыми, что ни с объемом продаж, ни с суммой переменных затрат они непосредственно не связаны. Тем не менее расчеты и графическое изображение динамики показателей свидетельствуют, что *выручка от реализации* является более обоснованной и надежной базой распределения постоянных затрат, чем другие показатели. Во всяком случае для определения запаса финансовой прочности по товарным группам точности такого распределения вполне достаточно.

Некоторые зарубежные ученые называют критический объем производства *порогом рентабельности* и используют этот показатель для оценки финансовой устойчивости предприятия. Чем больше разность между фактическим объемом производства и критическим, тем выше финансовая устойчивость. Показатель *запаса экономической прочности* показывает, на сколько предприятие может снизить выручку от реализации продукции, сохраняя при этом финансовую устойчивость бизнеса.

Запас экономической прочности равен разнице между фактическим объемом реализации и порогом рентабельности продукции. Запас экономической прочности, т.е. превышение фактической выручки над порогом рентабельности показывает зону безопасной работы организации. Чем больше запас экономической прочности, тем лучше для предприятия. Для расчета запаса экономической прочности фирмы применяется следующая формула:

$$\text{ЗП} = (V_{\text{факт}} - V_{\text{кр}}) / V_{\text{факт}} \times 100\%.$$

Снижение любых затрат требует значительных усилий, разработок и проведения организационных, технических, экономических и иных мероприятий, а главное — функционирования на предприятии отлаженной системы управления затратами на производство и реализацию продукции. Однако, когда речь идет о повышении устойчивости предприятия к неблагоприятным условиям рыночной конъюнктуры, следует помнить, что *снижение затрат дает гораздо больший эффект, чем увеличение объема продаж*. Увеличение объема продаж зависит от динамики спроса и условий конкуренции, в то

время как уровень затрат в большей степени зависит от усилий самого предприятия.

Конечно, нет хороших и плохих факторов увеличения запаса экономической прочности и повышения устойчивости предприятия к неблагоприятным условиям рыночной конъюнктуры: положительное влияние оказывают как увеличение объема продаж, так и относительное снижение затрат. Но когда возможна вариация управленческих решений, то следует учитывать различную степень воздействия отдельных факторов на величину запаса экономической прочности.

Производимые предприятием товары существенно различаются по структуре затрат на их производство и реализацию, по удельному весу маржинального дохода в отпускной цене, по удельному весу прибыли в маргинальном доходе. Поэтому для принятия рациональных управленческих решений необходимо следить за динамикой запаса экономической прочности не только по предприятию в целом, но и по товарным группам и отдельным товарам, видам работ или услуг или направлений деятельности компании.

Величина производственной прибыли зависит от объема реализации, себестоимости реализованной продукции (работ, услуг), соотношения постоянных и переменных затрат в себестоимости и других параметров. Любое изменение объема производства (продаж) оказывает существенное влияние на прибыль. Данная зависимость называется эффектом производственного (операционного) леввериджа.

Производственный левверидж показывает степень влияния постоянных затрат на прибыль при изменениях объема производства:

$$Л_{пр} = (В - З_{пер}) / В = (З_{пост} + П_{п}) / В.$$

Действие производственного леввериджа состоит в том, что любое изменение выручки от реализации приводит к еще большему изменению прибыли. Сила воздействия (эффект) производственного леввериджа рассчитывается по формуле:

$$ЭПЛ = МД / П_{п},$$

где ЭПЛ — эффект производственного леввериджа, МД — маржинальный доход (маржинальная прибыль), $П_{п}$ — прибыль от продаж.

Если предприятие, имеющее значение ЭПЛ, равное 7, увеличит выручку от реализации, например, на 1%, то при этом его прибыль от продаж вырастет на 7%. И, наоборот, при сокращении выручки от реализации, например, на 3% его прибыль от продаж уменьшится на 21%.

Таким образом, эффект операционного рычага показывает степень предпринимательского риска. Чем больше сила операционного рычага, тем больше риск. На практике проявляются следующие зависимости:

- если предприятие работает вблизи точки безубыточности, оно имеет относительно большую долю изменений прибыли или убытков при изменении объемов реализации;
- у рентабельных предприятий при большом объеме реализации высокая прибыль может наблюдаться даже при незначительном росте рентабельности;
- предприятие, имеющее высокий показатель операционного рычага, при резких колебаниях объемов реализации подвергается значительно большей степени риска, чем при стабильных объемах продаж;
- чем больше удельный вес постоянных затрат в общей величине издержек предприятия, тем выше сила операционного рычага при определенном объеме производства и соответственно тем больше предпринимательский риск при сокращении объемов производства;
- работать с высоким операционным рычагом могут предприятия, которые обеспечивают значительные объемы реализации и уверены в перспективном стабильном спросе на свою продукцию, работы или услуги.

7.4.11. Методы расчета интегральных показателей риска

Одним из наиболее информативных с точки зрения достоверности источников о рисках предпринимательской деятельности можно считать *метод расчета интегрального показателя риска*, основанный на данных бухгалтерской отчетности организации.

Основываясь на анализе отчетности, можно сделать вывод, что предпринимательская деятельность подвержена в основном имущественному, кредитному и рыночному риску. Именно они определяют общий уровень и динамику предпринимательского риска.

Рассмотрим методику расчета интегрального оценочного показателя риска. Предлагаемая методика содержит показатели, для которых составлены пороговые значения для трех рискованных ситуаций, характеризующих соответственно высокий и средний и низкий уровень риска (табл. 7.5). Рекомендуемые значения получены в результате изучения данных бухгалтерской отчетности о рентабельности и ликвидности предприятий. При разработке методики предполагалось, что число показателей, характеризующих уровень предпринимательского риска, может быть любым.

Таблица 7.5
Система показателей, включенных в методику интегральной оценки рисков

Виды рисков	Показатели (критерии)		Тип рисковой ситуации			Вес показателя
	Наименование	Обозначение	Высокий риск	Средний риск	Низкий риск	
Имущественный риск	Показатель доли основных средств в имуществе	L_1	$> 0,7$	$0,5-0,7$	$< 0,5$	0,056
	Показатель участия в средствах организации (финансовая независимость)	K_1	$< 0,3$	$0,3-0,7$	$> 0,7$	0,056
Кредитный риск	Рентабельность основной деятельности	K_2	< 0	$0-0,22$	$> 0,22$	0,08
	Коэффициент текущей ликвидности	K_3	$< 0,8$	$0,8-1$	> 1	0,08
	Коэффициент критической ликвидности	K_4	$< 0,5$	$0,5-0,8$	$> 0,8$	0,08
	Коэффициент абсолютной ликвидности	K_5	0,03	$0,03-0,08$	$> 0,08$	0,08
	Деловая активность партнеров малого предприятия	K_6	Чем выше деловая активность предприятия, тем ниже деловая активность партнеров, тем меньше риск			0,056
Рыночный риск	Оборачиваемость запасов (оборотов)	K_7	< 5	$5-8$	> 8	0,08
	Удельный вес дебиторской задолженности в оборотных активах	L_2	$> 0,6$	$0,4-0,6$	$< 0,4$	0,08
	Оборачиваемость дебиторской задолженности за год	K_8	< 1	$1-2$	> 2	0,08
	Оборачиваемость кредиторской задолженности за год	K_9	< 1	$1-2$	> 2	0,08
	Обеспеченность материальными запасами	K_{10}	$< 0,3$	$0,3-0,4$	$0,4-0,7$	0,08
	Показатель зависимости от поставщиков (N — число поставщиков)	L_3	$0,1-0,5$ при $N > 20$	$0,05-0,1$ при $N = 10-20$	$0,05-0,1$ при $N = 10-20$	0,056

Формула для расчета интегрального показателя риска (*Risk*) выглядит следующим образом:

$$Risk = \sum_{i=1}^n A_i \times K_i + \sum_{i=1}^m A_i \times \frac{1}{L_i},$$

где K_i — значение показателя, увеличение которого рассматривается как положительный фактор для предприятия, n — число показателей, увеличение которых рассматривается как положительный фактор для предприятия, L_i — значение показателя, снижение которого рассматривается как положительный фактор для предприятия, m — число показателей, снижение которых рассматривается как положительный фактор для предприятия, A_i — удельный вес показателя.

Значение интегрального показателя риска характеризует общий уровень предпринимательского риска для предприятия и определяет тип рискованной ситуации. Увеличение показателя характеризует стабилизацию положения, сокращение неопределенности, снижение риска. К методам интегральной оценки риска следует отнести также количественную оценку степени риска, ведущего к банкротству. С этой целью рассчитывается коэффициент риска, представляющий соотношение максимально возможного объема убытков и объема собственных средств инвестора.

$$K_{\text{риска}} = \frac{\text{Максимально возможная сумма убытков}}{\text{Сумма собственных средств}}.$$

Эмпирические исследования показывают, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а критический, превышение которого ведет к банкротству, — 0,7.

Имеются отдельные виды предпринимательской деятельности, в которых риск поддается расчету, количественной оценке и где методы определения риска хорошо отработаны и в теории, и на практике. Это прежде всего относится к страховой деятельности и игорному бизнесу, где широко применяются методы теории вероятностей, теории игр, математической статистики. Однако применение этих методов для анализа других видов деятельности часто не столь эффективно, так как страховой риск относится к определенному объекту вне зависимости от вида деятельности. При оценке же предпринимательского риска менеджера прежде всего интересует не судьба всего объекта, а вероятность и размер потенциального ущерба в условиях конкретной сделки и связанных с ней решений.

7.4.12. Модели прогнозирования риска банкротства

Метод прогнозирования риска банкротства, или оценки платежеспособности и финансовой устойчивости, позволяет диагности-

ровать возможность финансового банкротства предпринимателя. В первую очередь анализу подвергаются сведения, содержащиеся в годовой бухгалтерской отчетности.

Общими элементами конструкции подобных моделей являются факторы-признаки, индикаторы, рейтинговое число, шкала оценочных значений риска и информационная база.

Факторы-признаки представляют собой несколько включенных в модель финансовых показателей (в основном относительных или коэффициентов), каждый из которых отражает индивидуальные стороны (особенности) последствий риска неблагоприятного развития финансовой ситуации в компании. С точки зрения эффективности расчетов факторы должны удовлетворять следующим требованиям:

- максимальная информативность, непротиворечивость и целостность представления финансового состояния;
- одинаковое направление динамики (положительная корреляция);
- возможность расчета по данным публичной бухгалтерской отчетности.

Индикаторы — весовые коэффициенты при финансовых показателях в модели-формуле, которые дают возможность:

- ранжировать по степени важности финансовые показатели-факторы с позиции их значимости в оценке последствий риска ухудшения финансового состояния компании;
- ограничить область значений результатов с целью проведения сравнительных оценок последствий рискованных событий.

Рейтинговое число (результативный фактор) является обобщенной оценкой и позволяет оценить риск как в сравнении с другими предприятиями, так и во времени (динамике).

Шкала оценки риска характеризует его степень в виде суммы баллов, или вероятности рискованного события или действительного числа (отклонения от эталонного значения).

Информационной базой для количественной модели оценки риска банкротства (последствий динамики финансово-хозяйственной деятельности) выступают данные бухгалтерской отчетности, на основе которых рассчитываются факторы-признаки.

7.5. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ

7.5.1. Методы экспертных оценок

Для анализа и оценки предпринимательских рисков могут использоваться различные процедуры системного анализа, которые основываются на субъективных методах экспертных оценок, суждений или личного опыта, с использованием эвристических правил,

представляющих совокупность логических приемов отыскания истины.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Экспертами являются высококвалифицированные специалисты в определенных предметных областях. Экспертные оценки формируются в процессе экспертизы с целью формирования информации об интересующих характеристиках, свойствах объекта исследования, необходимой для принятия решения. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Они могут быть выражены в виде содержательных, количественных или качественных оценок.

Существуют различные *формы организации проведения экспертиз*: индивидуальные и коллективные, одноуровневые и многоуровневые, с обменом информацией между экспертами и без него, анонимные и открытые и т.п. При всем многообразии типовых схем проведения экспертиз практика часто ставит задачи, решение которых требует нетрадиционных, оригинальных подходов к проведению экспертиз. Главная цель экспертизы — принять наиболее эффективное решение. Для этого должны быть решены следующие задачи:

- обеспечение адекватной оценки объекта экспертизы;
- выработка эффективных альтернативных вариантов;
- выбор из них оптимального варианта.

Для подбора экспертной команды применяют ряд специальных методов (самооценку, взаимную оценку, документирование, тестирование и др.), позволяющих выявить такие *обязательные свойства эксперта*, как компетентность, креативность, ответственное отношение к экспертизе, конформизм, конструктивное мышление, коллективизм, самокритичность. В качестве интегральной оценки, полученной альтернативным путем, применяют коэффициент достоверности суждений эксперта, — его получают как отношение числа выданных экспертом рекомендаций, приемлемость которых подтверждена практикой, к общему числу участия эксперта в выработке решений (рекомендаций).

Эвристические методы находят широкое применение в финансовом анализе при диагностике и оценке степени финансовых рисков. Однако следует учитывать, что *экспертная оценка уровня риска — не решение, а лишь полезная информация*, помогающая выбрать правильное решение. *Принимать решение об уровне риска на основе своих предпочтений может только предприниматель, который и несет за них ответственность.*

Рассмотрим некоторые разновидности метода экспертных оценок:

- «мозговая атака»;
- «мозговой шторм»;

- синектический;
- Дельфи;
- ПАТТЕРН;
- аналогий.

Обработка экспертных оценок при групповой экспертизе проводится с целью получения обобщенных данных, а также выводов о качестве экспертизы и причинах возможных расхождений мнений экспертов. Для обработки экспертных оценок используются статистические методы, ранжирование на основе различных методов формирования интегральной оценки; рассчитываются коэффициенты вариации, парной ранговой корреляции (*Спирмена* и *Кендалла*), конкордации — для оценки уровня согласованности мнений членов экспертной группы. Коэффициент конкордации изменяется в пределах от 0 до 1. Чем ближе к единице значение коэффициента конкордации, тем более согласованным является мнение экспертов относительно решаемой проблемы¹.

7.5.2. Методы «мозговой атаки» и «мозгового штурма»

«*Мозговой штурм*» представляет собой совокупность способов группового обсуждения с целью генерации альтернативных нетрадиционных вариантов решений по исследуемым проблемам, формирования новых, оригинальных идей. Метод «мозговой атаки» заключается в творческом споре и личном контакте экспертов-специалистов. В «мозговом штурме» участвуют две группы экспертов, одна выдвигает идеи, другая их анализирует.

«Мозговой штурм» проводится в два этапа: первый — генерация идей, второй — практический анализ выдвинутых идей. Главный принцип отбора экспертов — разнообразие профессий, квалификации и опыта в группе экспертов, наличие научного воображения и развитой интуиции, интеллектуальная раскованность. Главная задача первого этапа — набрать как можно большее число вариантов решения проблемы, путей получения решения, а также идей и мыслей, которые отображаются на специальных карточках. На втором этапе карточки собирает, сортирует и анализирует группа экспертов и аналитиков, которые должны опираться на следующие принципы:

- ни одна идея не должна исключаться, все идеи следует классифицировать и обобщить;
- состав группы аналитиков следует тщательно проработать — эксперты должны обладать четким логическим мышлением и быть терпимы к чужим идеям;
- для объективного анализа идей заранее формулируются четкие критерии, которым должны следовать все члены экспертной группы.

¹ Более подробно о методах обработки экспертных оценок см.: *Мыльник В.В.* Исследование систем управления. М.: ЦИТОО, 2001.

7.5.3. Синектический метод

Синектический метод предполагает использование *аналогий из других областей знаний*. Его идеи зародились в практике «мозгового штурма» и заключаются в формировании «группового» мышления, в отличие от «мозгового штурма». Подход к исследованию и решению проблемы заключается не в выдвижении готовой идеи, а в предложении *незавершенных идей*. Самым главным в данном методе является формирование группы экспертов. Сессии проводятся в три этапа: первый — отбор по потенциалу знаний, образования, опыта; второй — по творческому потенциалу; третий — по коммуникативности.

7.5.4. Метод Дельфи

*Метод Дельфи*¹ состоит в анонимном опросе специалистов по заранее подготовленным вопросам с последующей статистической обработкой информации. Метод сочетает интуитивные формы, дискуссии и математическую обработку результатов, что обеспечивает независимость суждений всех членов экспертной группы. Суть метода — организация итерационного (многоуровневого) процесса выработки суждений экспертов о возможных альтернативах исследуемого объекта с последовательным сужением оценок на основе дополнительной информации. При этом должны соблюдаться следующие принципы:

- анонимность каждого эксперта и информации по исследуемой проблеме (объекту);
- наличие обратной связи в процессе проведения экспертизы, заключающейся в передаче другим экспертам на последующем шаге анонимной информации, полученной другими экспертами на предшествующих шагах экспертизы, для уточнения своих оценок;
- получение групповой оценки на основе анализа индивидуальных оценок членов группы.

Экспертизы методом Дельфи проводятся, как правило, в несколько туров (обычно от трех до пяти). После каждого тура аналитики ответы анализируют с целью выявления крайних значений оценок — их верхней и нижней границы, а также их обоснований, предложенных отдельными экспертами. Затем находится среднее значение, устанавливается величина разброса экспертных оценок, на основе которой делается заключение о согласованности точек зрения экспертов.

В следующем туре результаты обработки оценок первого тура доводят до членов экспертной группы с указанием расположения их собственных оценок. В последующих турах эксперты либо аргументируют свои сильно отличающиеся от средних оценки, либо корректируют их, предлагая новые доводы в их пользу.

¹ Дельфы — древний город в Греции, у подножия горы Парнас, где находился дельфийский оракул.

7.5.5. Метод ПАТТЕРН

Метод ПАТТЕРН заключается в расчленении изучаемой проблемы на отдельные задачи, которые выстраиваются в «*дерево решений*». Оценки отдельных экспертов подвергаются открытому обсуждению. Недостатком метода являются возможные отрицательные эффекты в виде давления авторитетов и т.п.

7.5.6. Метод аналогий

Метод аналогий обычно используют при анализе рисков нового проекта. Проект рассматривается как «живой» организм, имеющий определенные стадии развития. Жизненный цикл проекта состоит из следующих этапов: выведения на рынок, роста, зрелости и упадка. Изучая жизненный цикл проекта, можно получить информацию о его каждом этапе, выделить причины нежелательных последствий, оценить уровень риска. Однако на практике часто трудно собрать соответствующую информацию.

7.5.7. Качественные модели прогнозирования риска банкротства

Подобно количественным моделям прогнозирования риска банкротства, рассмотренным в предыдущей главе, существуют также и *модели, основанные на использовании неколичественных показателей*, на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству. Если для исследуемой фирмы характерны такие характеристики, можно уверенно дать экспертное заключение о неблагоприятных тенденциях ее развития. Методы качественной оценки риска банкротства будут рассмотрены в главе 10.

7.6. СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ

Способы управления рисками *по целям и инструментам* условно можно разделить на два направления:

- методы предупреждения и ограничения риска (экспертиза решений, оценка уровня риска, лимитирование риска, гарантии и залог, диверсификация риска и др.);
- методы возмещения потерь (резервирование средств и страхование рисков).

Рассмотрим более детально такие используемые способы снижения риска, как уклонение от риска, диверсификация риска, локализация риска, распределение риска, высокая информатизация процесса управления (получение большей информации о предстоящем выборе и результатах), оптимизация проекта в условиях риска (рис. 7.5).

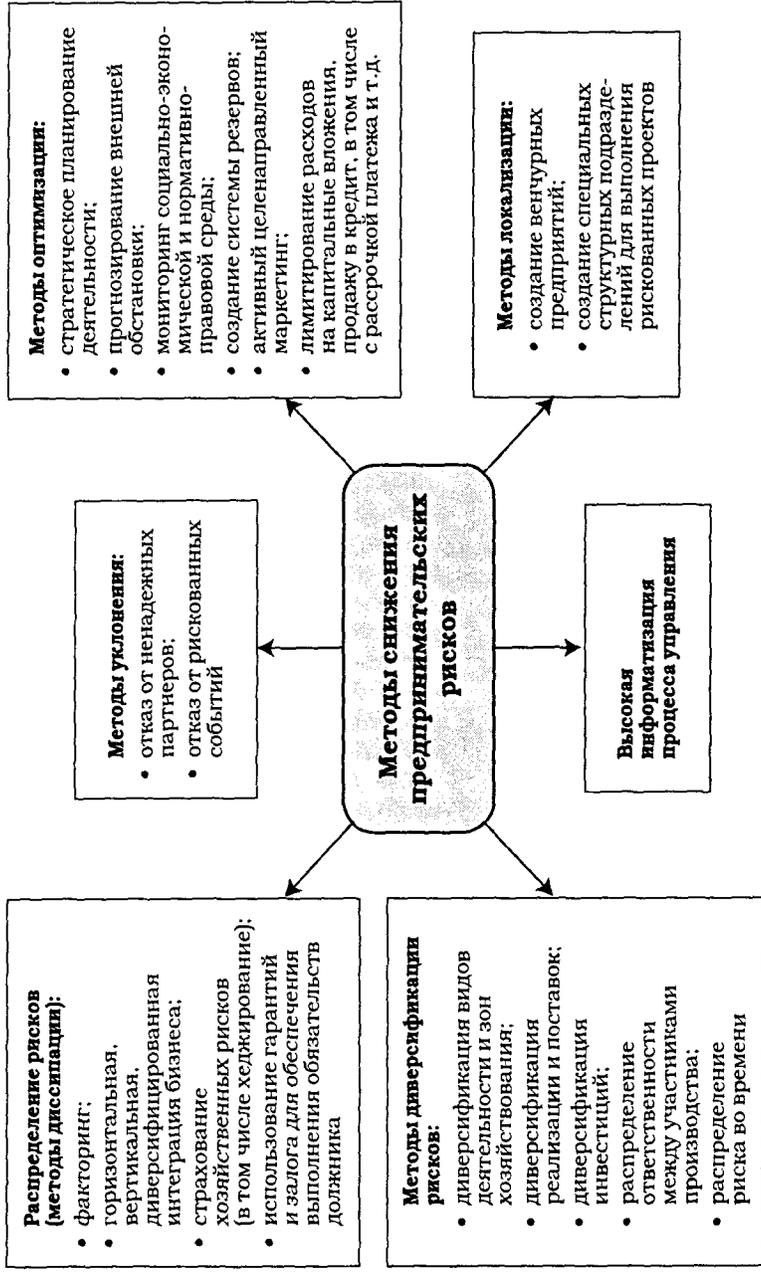


Рис. 7.5. Комплекс мер, направленных на снижение предпринимательских рисков

7.6.1. Уклонение от риска

Самый простой способ избежать риска — отказаться от него. Этим методом на практике пользуются компании, занимающие прочные позиции на рынке, их руководители предпочитают избегать рисковых проектов, действовать наверняка и не иметь дел с ненадежными партнерами.

Примером компании с такой линией поведения является *IBM*. В 1960—1970-е гг. она занимала лидирующее положение на рынке ЭВМ. Компания не стала вкладывать средства в развитие нового по тем временам направления производства персональных компьютеров, в результате — отстала и лишилась доминирующего положения на рынке ЭВМ, понеся большие потери. В то время как *Билл Гейтс* сделал состояние именно на разработках новых направлений в программном обеспечении. Таким образом, проведение инновационной политики и внедрение новых форм, новых методов, новых продуктов часто оказывается выгоднее производства привычной, пусть даже зарекомендовавшей себя продукции.

В 2006 г. компания *IBM* опубликовала результаты обследования предприятий 20 отраслей экономики в 11 географических регионах развитых и развивающихся рынков (Китай, Индия, страны Восточной Европы и Латинской Америки). Это исследование показало, что руководители предприятий и организаций считают основными условиями роста, наряду с производством новой продукции и услуг, внедрение инновационных бизнес-моделей и производственных процессов: 76% руководителей считают основным источником новых идей сотрудничество с бизнес-партнерами и клиентами. Что касается внедрения инноваций, то сдерживающие факторы оказались сильнее внутри компании, чем внешние барьеры. Только 35% опрошенных руководителей готовы с ними бороться, взяв на себя ответственность за внедрение. При этом существуют определенные стереотипы в различных странах. Например, в Японии, Китае, Корее, Восточной Европе 47% руководителей лично способствуют внедрению инноваций.

В Индии и США управление инновациями распределено по разным частям компании и разделено с бизнес-партнерами, и поэтому только 20% руководителей лично способствуют внедрению инноваций. На наиболее развитых рынках в управлении инновациями особую роль играет операционный директор компании. Более 80% руководителей отмечают, что введенные в прошлом изменения в их компании, были не очень успешными. Главными преградами инноваций внутри компании были низкий уровень корпоративной культуры и неподходящий для инноваций корпоративный климат. Внешними факторами считаются правительственные и другие пра-

новые ограничения. Источниками инновационных идей являются сотрудники компании — 41, бизнес-партнеры — 38, клиенты — 36%. Из ресурсов, выделяемых на внедрение инноваций, обычно треть направляется на преобразование модели ведения бизнеса (инновации в структуру и финансовую модели). При этом компании, внедряющие инновации в модель ведения бизнеса, добиваются значительного роста операционной прибыли, а компании, внедряющие инновации в продукцию, сервис, рынки, получают стабильную (неменяющуюся со временем) прибыль.

7.6.2. Методы оптимизации риска

Методы оптимизации риска являются наиболее трудоемкими методами снижения риска, но и самыми эффективными. Суть метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния предприятия и его внешней среды хозяйствования. Метод требует специальной предварительной аналитической работы, от полноты, корректности и тщательности которой зависит эффективность его применения. Метод оптимизации риска относится к упреждающим методам управления, связанным со стратегическим планированием. Под стратегическим планированием понимается изучение потенциала предприятия, прогнозирование внешней обстановки, периодическая разработка сценариев развития и оценка будущего состояния среды хозяйствования, прогнозирование поведения потенциальных партнеров и действий конкурентов. Полученные результаты позволяют уловить тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, своевременно подготовиться к законодательным изменениям, принять необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, скорректировать оперативные, тактические и стратегические планы. Стратегическое управление рисками предполагает:

- 1) непрерывный мониторинг внешних условий;
- 2) сбор информации по наиболее значимым для данного проекта рискам;
- 3) корректировки в первоначальную оценку проекта рисков с учетом дополнительной информации по рискам, изменениям во внешней среде и в самом проекте;
- 4) регулярное информирование руководителя о внешних корректировках.

К методам оптимизации рисков также можно отнести лимитирование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, а также ориентацию на среднюю норму прибыли (доходность) — погоня за большой прибылью резко повышает риск.

Лимитирование предполагает установление финансовых ограничений, т.е. определенных сумм расходов, продажи товаров в кредит, сумм вложения капитала и т.п.

Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов предполагает установление соотношения между потенциальными рисками и размерами расходов, необходимых для преодоления последствий этих рисков. Такой способ снижения рисков обычно используют при выполнении различных проектов. Резерв используется для финансирования дополнительных работ, компенсации непредвиденных изменений материальных и трудовых затрат, накладных расходов и других затрат, возникающих в процессе осуществления проекта.

Исключение составляют факторы, не входящие в модель, например, факторы риска набора неподходящей команды. Идентификация таких факторов осуществляется экспертно-аналитическими методами.

7.6.3. Диверсификация рисков

Диверсификация рисков состоит в распределении капиталовложений между разнообразными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны. Предприятие, неся убытки по одному виду деятельности, может получить прибыль за счет другой сферы деятельности. Снижение рисков предпринимательской деятельности за счет диверсификации может проявляться в следующих направлениях:

- расширение сфер деятельности, при которой происходит рост числа используемых или готовых к внедрению технологий, расширение ассортимента продукции или услуг;
- увеличение числа поставщиков сырья, материалов, комплектующих, что позволяет снизить потери от ненадежных поставщиков, нарушения графика или условий поставок;
- расширение рынков, т.е. работу одновременно на нескольких товарных рынках, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т.д.;
- диверсификация инвестиционной политики, т.е. распределение предпочтений реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости или инвестирование капитала в различные виды деятельности (рекомендуется не менее 12 компаний), в различные виды ценных бумаг (оптимальным считается 8–20 видов), оптимизация структуры инвестиционного портфеля ($\frac{1}{3}$ — крупные фирмы, $\frac{1}{3}$ — средние, $\frac{1}{3}$ — мелкие).

Диверсификация деятельности способствует наращиванию чистого денежного потока за счет роста эффективности хозяйственной деятельности и позволяет повысить устойчивость предприятия к изменениям в предпринимательской среде.

7.6.4. Методы локализации риска

Методы локализации риска используются, когда имеется возможность выделить экономически более опасный участок деятельности и сделать его более контролируемым, снизив, таким образом, уровень риска предприятия. Такие методы применяют крупные компании при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, требующих интенсивных НИОКР, использования новейших неапробированных достижений науки и техники, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения. Для снижения риска, связанного с реализацией инновационной политики, создаются дочерние «венчурные» компании или НИОКР передаются в государственные учреждения (университеты, институты, КБ). В последние годы западные компании все чаще используют российский научно-технический потенциал как способ снижения инновационного риска. Например, при создании нового коммерческого самолета американская фирма *Golfstream* для разработки наиболее трудоемкой части проекта — планера самолета — привлекла российское КБ им. П.О. Сухого, а для создания атомной энергетической установки для своих космических аппаратов компания купила проект и натуральный образец атомного реактора у российской фирмы за символическую сумму в 9 млн долл.

7.6.5. Распределение риска (диссипация)

Распределение риска (диссипация) предполагает разделение риска между несколькими участниками проекта, заинтересованными в успехе общего дела. Рост размеров и сроков инвестирования, внедрение новых технологий, высокая динамичность внешней среды повышают риск проекта.

К методам распределения риска можно также отнести *различные формы партнерских отношений* предпринимателей и *корпоративные структуры* с горизонтальной и вертикальной интеграцией и диверсифицированной структурой, холдингов, групп и т.д. Горизонтальная интеграция предпринимательских структур предполагает объединение однородных бизнесов (энергетические, торговые, телекоммуникационные компании и пр.). Вертикальная интеграция или концерны создаются по принципу объединения предприятий по одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продуктов, потребления, дистрибуция). Диверсифицированная интеграция объединяет не связанные между собой бизнесы, включая банки, инвестирующие средства в какие-либо предприятия. При этом риск предпринимательской деятельности снижается и достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что поставка сырья и реализация готовой продукции, работ или услуг становится более предсказуемой,

а следовательно, и более стабильной. Предприятия производственной сферы получают дополнительные источники финансирования, средства более быстрой адаптации к рыночным условиям, а финансовые структуры — дополнительные доходы.

Операции *факторинга и страхования* являются способами разделения риска и в то же время средствами компенсации возможных потерь. В практике зарубежных банков развитие факторинговых операций связано главным образом с потребностью отдельных поставщиков в ускоренном получении платежей, которые представляются сомнительными. Как правило, в этих ситуациях имеет место риск неуплаты претензий плательщиком. Банк, выкупивший такие претензии у поставщика, в этом случае может понести убытки. *Операции факторинга относятся к операциям повышенного риска*. Размер комиссионного вознаграждения зависит как от уровня риска (от уровня «сомнительности» выкупаемого долга), так и от длительности договорной отсрочки. В некоторых случаях он достигает до 20% суммы платежа.

Страхование также является методом перераспределения рисков и предполагает передачу определенных рисков страховой компании. Российское законодательство предусматривает возможность страхования следующих событий: остановка производства или сокращение объема производства в результате описанных в договоре событий; банкротство; непредвиденные расходы; неисполнение (не надлежащее исполнение) договорных обязательств контрагентом застрахованного лица, являющегося кредитором по сделке; понесенные застрахованным лицом судебные расходы; иные события. Таким образом, перечень событий, которые могут повлечь финансовый ущерб и от риска наступления которого можно застраховаться, достаточно широк.

Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей предпринимательской организации, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные меры защиты в соответствии со страховым контрактом.

Сегодня рынок страхования в России получил достаточное развитие, в настоящее время функционируют около 3000 страховых компаний. В основном это начинающие компании: только 20% из них осуществляют страховые операции более двух лет.

Прибегая к страхованию своих финансовых рисков, фирме необходимо выбрать страховую компанию, которая соответствует ее потребностям в обеспечении страховой защиты. Статус «крупной страховой компании» еще не означает, что она надежная, но это компания, имеющая большой оборот и в связи с этим большой потен-

циал, например для инвестиционной деятельности, эта компания более устойчива в финансовом отношении, чем страховая компания, имеющая небольшие средства.

Взаимоотношения фирмы со страховой компанией основываются на договоре страхования — соглашения между страхователем и страховщиком, регламентирующего их взаимные права и обязанности по условиям страхования отдельных предпринимательских рисков.

За рубежом широко используется и такой вид страхования, как хеджирование (заключение биржевых сделок) — страхование цены товара от риска нежелательного для производителя падения, либо невыгодного для потребителя увеличения. По целям и технике проведения операции хеджирование делятся на *хеджирование продаж* (заключение производителем или товаровладельцем фьючерсного контракта с целью страхования от снижения цены при продаже в будущем товара, либо уже имеющегося в наличии, либо еще не произведенного, но предусмотренного к обязательной поставке в определенный срок); и *хеджирование покупкой* (заключение потребителем или продавцом фьючерсного контракта с целью страхования от увеличения цены при покупке в будущем необходимого товара). Таким образом, страхование также можно считать средством компенсации возможных потерь.

7.6.6. Высокая информатизация процесса управления

Любое управленческое решение принимается в условиях, когда результаты обычно трудно реально определить заранее, а информация ограничена. Следовательно, чем полнее информация, тем больше предпосылок сделать лучший прогноз и снизить риск. Стоимость полной информации рассчитывается как разность между ожидаемой стоимостью какого-либо мероприятия (проекта приобретения), когда имеется полная информация, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

7.6.7. Анализ и прогнозирование денежных потоков

Прогноз доходов и расходов строится на понимании предпринимателем целей и перспектив развития бизнеса, а также четком представлении финансовых операций и видов деятельности, благодаря которым будут достигнуты желаемые цели. Для прогнозирования будущей прибыли особое значение имеет анализ и оценка финансовых результатов деятельности предприятия. Информация, полученная в результате анализа, и выводы на ее основе принимаются при прогнозе прибыли в той мере, в какой любая оценка должна основываться на прошлом и настоящем опыте, поскольку это позволяет увидеть тенденции развития, установить проблемные точки, выявить

резервы и ресурсы, которые можно использовать в дальнейшем для оптимизации прибыли.

При оценке будущих денежных потоков стабильно функционирующего бизнеса, как правило, используют *метод капитализации доходов*. Если бизнес не стабилен, финансово неустойчив, и при этом выбран метод *дисконтирования денежных потоков*, то прогнозный период составит несколько лет.

В экономически развитых странах прогноз доходов и расходов составляется по данным бухгалтерской финансовой отчетности. Поскольку бухгалтерская финансовая отчетность российских предприятий может расходиться с реальной ситуацией, для более правильного прогноза требуется корректировка исходной информации, анализ результатов маркетинговых исследований рынков предприятия. В прогнозе учитывается объем и качество предоставленной информации, сложившиеся тенденции, взаимоотношения с поставщиками и потребителями, заключенные договоры, возможности развития новых направлений деятельности предприятия.

Отсутствие информации или недостаток и недостоверность источников при составлении прогнозов требуют учета среднестатистической информации по сфере деятельности в регионе и методов статистического прогнозирования, а также составления не одного, а нескольких вариантов прогноза (оптимистического, наиболее вероятного, пессимистического), каждому из которых присваивается весовое значение, соответствующее вероятности получения спрогнозированных доходов, и конечный результат определяется как средневзвешенное из нескольких вариантов дохода.

Кроме того, при оценке будущих денежных потоков организации необходимо учитывать инфляцию, этап жизненного цикла и зону деятельности предприятия. Для прогноза будущих доходов бизнеса используются два основных метода и их вариация:

- *косвенный, или поэлементный*, когда прогнозируется каждая составляющая денежного потока с учетом планов руководства компании, инвестиционного проекта, выявленных тенденций; для отдельных элементов возможна экстраполяция или применение среднестатистических данных по сфере деятельности в регионе (табл. 7.6);

- *прямой, или целостный*, когда рассчитываются величины денежного потока за предшествующие три-пять лет, с дальнейшей экстраполяцией; или по согласованию с администрацией прогнозируется темп роста денежного потока в целом;

- *формирование тренда дохода* на весь прогнозный период и внесение поправок при необходимости (на приобретение оборудования, изменение амортизации, получение незапланированного дохода от продажи материальных активов, учет жизненного цикла или зоны деятельности предприятия и т.п.).

**Прогнозирование выручки и издержек
поэлементным методом**

Элемент денежного потока	Основные методы, используемые при прогнозировании
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	<ul style="list-style-type: none"> • экстраполяция; • методы отраслевой статистики (темпы роста); • планирование (планы руководства)
Постоянные издержки	<ul style="list-style-type: none"> • экстраполяция; • анализ фиксированного уровня постоянных издержек; • элементы планирования
Переменные издержки	<ul style="list-style-type: none"> • экстраполяция; • анализ ретроспективной доли переменных издержек в выручке; • элементы планирования

При прогнозировании будущих доходов обязательно учитывать не только отраслевые и внутривидовые тенденции (направления развития внутри конкретного вида экономической деятельности). Иногда лучше применять упрощенные методы прогнозирования — среднее арифметическое, средневзвешенное или экстраполяция. Поскольку прогнозы, полученные с применением математических методов, могут давать большие погрешности, они должны корректироваться с учетом реальных перспектив развития бизнеса.

7.6.8. Учет рисков с использованием ставки дисконтирования

Коэффициент пересчета используется для приведения будущего денежного потока к текущей стоимости и отражает ожидаемую или требуемую ставку дохода; его называют ставкой дисконтирования (в российской литературе встречаются синонимичные названия показателя — ставка дисконта, коэффициент дисконтирования, норма дисконтирования). Другими словами, *ставка дисконта* — уровень доходности, на который согласился бы предприниматель или инвестор, принимая решение о вложении средств в конкретную операцию или бизнес-проект.

Соответственно, чем выше уровень риска, связанный с инвестированием в данное предприятие, тем более высокую норму доходности вправе требовать инвестор при прочих равных условиях.

Расчет ставки дисконтирования зависит от типа денежного потока: для собственного капитала ставка дисконтирования равна требуемой собственником ставке отдачи на вложенный капитал (наибо-

лее часто применяются методы кумулятивного построения и модель оценки капитальных активов *САРМ*); для всего инвестированного капитала — на уровне средневзвешенной стоимости капитала (модель *WACC*).

Метод кумулятивного построения (метод суммирования, или кумулятивный метод) основан на формировании ставки дисконта как суммы безрисковой ставки дохода и надбавок за риск инвестирования в конкретное предприятие. Этот метод наилучшим образом учитывает все виды рисков инвестиционных вложений, связанных как с макроэкономическими и отраслевыми факторами, так и со спецификой бизнеса.

Расчет *ставки дисконтирования методом кумулятивного построения* осуществляется по формуле:

$$DR = DR_B + \sum_{i=1}^N R_i,$$

где DR — ставка дисконтирования; DR_B — безрисковая ставка дохода; R_i — премия за риск вида i ; N — число учитываемых рисков.

Под нормой дисконта понимается безрисковая норма дисконта, выраженная в долях единицы. Норма дисконта отражает скорректированную с учетом инфляции минимально приемлемую для инвестора доходность вложенного капитала при альтернативных доступных на рынке безрисковых направлениях вложений. В современных российских условиях таких направлений практически нет, поэтому норма дисконта обычно считается постоянной во времени и определяется путем корректировки доходности альтернативных доходных направлений вложения капитала с учетом факторов инфляции и риска.

Для оценки коммерческой эффективности инвестиций зарубежные специалисты по управлению финансами рекомендуют использовать *коммерческую норму дисконта*, установленную на уровне средневзвешенной стоимости капитала, как сумма взвешенных ставок отдачи на собственный капитал и заемные средства, где в качестве весов выступают доли собственных и заемных средств в структуре капитала:

$$DR = WACC + \sum_{i=1}^N K_i \times D_i,$$

где DR — ставка дисконтирования (средневзвешенная стоимость капитала *WACC*); K_i — стоимость привлечения капитала из источника i ; D_i — доля капитала из источника i в общей структуре капитала предприятия; N — число источников капитала, принимаемых в расчет.

Обычно данную формулу раскладывают по отдельным составляющим капитала на заемный капитал, скорректированный на ставку налогообложения (если расходы предприятия на обслуживание заемных средств учитываются в себестоимости и потому не облагаются налогом), и акционерный капитал — отдельно по обыкновенным и привилегированным акциям.

Как известно, на практике самой распространенной процедурой является выбор процентной ставки для расчета текущей стоимости, исходя из ставок, преобладающих на денежном рынке страны по состоянию на текущий момент. Применительно к инвестиционным ресурсам государственных органов управления часто используется ставка дисконтирования на уровне ставки рефинансирования ЦБ РФ, что не всегда оправдано. Некоторые российские ученые для определения стоимости инвестиционных ресурсов и соответственно коэффициента дисконтирования предлагают ориентироваться на показатели инфляции, изменение рейтинга облигаций региона и оценку доходности других обращающихся на мировом рынке облигаций муниципальных органов управления с аналогичными рейтингами.

Для оценки надбавок за риск широко используется *метод экспертного определения премий за риск* (табл. 7.7).

Таблица 7.7

Премии за риск для отдельной компании

Направления оценки риска	Вероятный интервал значений, %
Руководящий состав: качество управления	0—5
Размер компании	0—5
Финансовая структура (источники финансирования предприятия)	0—5
Товарная и территориальная диверсификация	0—5
Диверсифицированные клиенты	0—5
Доходы: рентабельность и прогнозируемость	0—5
Прочие особые риски	0—5

Ставка дисконтирования с помощью кумулятивного метода чаще всего определяется как *сумма безрисковой ставки дохода и суммы экспертных оценок премий за риск*, и может быть представлена характеристикой *учитываемых параметров риска* (табл. 7.8).

Таблица 7.8

Расчет ставки дисконтирования кумулятивным методом и характеристика премий за риск, связанных с инвестированием в конкретное предприятие

Направления оценки риска	Характеристика параметров риска	Вероятный интервал значений, %	Наиболее вероятное значение, %
Безрисковая ставка дохода (без учета инфляции)	Устанавливается на уровне доходности безрисковых государственных ценных бумаг конкретного территориального образования	0—6	5,7
Руководящий состав: ключевая фигура, качество управления	Квалифицированный управленческий персонал, характеристика ключевой фигуры (личные и деловые качества, влияние на политику компании), оценка сложившейся практики управления	0—5	2
Размер компании	Крупное, среднее, малое предприятие; монополия или конкурентная форма рынка с позиции предложения (чем больше размеры объекта оценки и уровень монополизации в данном сегменте рынка, тем меньше риск)	0—5	4
Финансовая структура (источники финансирования, зависимость от внешних источников)	Устанавливается по данным финансового анализа оптимальность структуры капитала в совокупности с учетом и оценкой конкретной сферы деятельности (показатели оборачиваемости), размерами предприятия, соотношением постоянных и переменных затрат, формой институционального управления (политикой руководства), сопоставлении со среднеотраслевыми показателями в данном регионе	0—5	1
Товарная и территориальная диверсификация	Оценка структуры товарной специализации бизнеса: наличие сегментов бизнеса (территориальных или операционных); оценка рыночных факторов работы компании в конкретных сегментах рынка (коммуникационная доступность и качество транспортных и логистических услуг; дружелюбность местных органов управления и регулирования в данной сфере деятельности, уровень монополизации). Для монопольного бизнеса премия за риск равна нулю	0—5	2

Окончание табл. 7.8

Направления оценки риска	Характеристика параметров риска	Вероятный интервал значений, %	Наиболее вероятное значение, %
Диверсифицированная клиентская база	Изучение клиентской базы путем опросов, анкетирования, анализа договоров и контрактов: наличие постоянных клиентов, количество различных категорий потребителей, зависимость от крупных заказчиков	0—5	1
Уровень и прогнозируемость доходов	Оценка ретроспективных финансовых результатов за 3—5 лет работы компании, установление обоснованности бизнес-плана компании в сравнении с динамикой и тенденциями развития конкретной сферы деятельности в стране и регионе	0—5	4
Прочие особенные риски	Оценка специфических (форма собственности, нахождение или использование аренды имущества, ненадежные поставщики) и при необходимости — макроэкономических рисков (государственная поддержка, фондовый рынок, отсутствие стабильного развития сферы деятельности). Страновые риски, как правило, учитываются в безрисковой норме дохода	0—5	2
Ставка дисконтирования	21,7		

Кумулятивный метод имеет как достоинства, так и недостатки. Его главными недостатками можно назвать субъективность оценок различных рисков конкретного объекта, оценку и слабый учет прочих рисков, что на практике подчас приводит к неточным результатам. Однако данный метод все же имеет ряд *веских преимуществ* по сравнению с некоторыми другими методами. Это, прежде всего, — детальный учет основных факторов риска, связанных с инвестированием средств в конкретное предприятие. И, наконец, данный метод применяется для определения ставки дисконтирования в странах со слабо развитым фондовым рынком, поэтому получил наибольшее распространение в России.

Другим методом расчета ставки дисконтирования денежных потоков, широко применяемым в экономической практике, является *модель оценки капитальных активов (САРМ)*, разработанная У. Шарпом, им же была разработана модель оценки доходности финансовых активов, за которую он получил Нобелевскую премию.

Ставка дисконтирования по модели Шарпа определяется по формуле:

$$DR = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C,$$

где DR — требуемая (ожидаемая) норма дохода на собственный капитал анализируемого предприятия; R_f — доходность безрисковых (абсолютно надежных, обычно государственных) ценных бумаг; R_m — доходность за текущий период в среднем на рынке ценных бумаг; β — коэффициент, отражающий уровень риска вложений в данное предприятие, рассчитывается на основе статистических данных; S_1 — дополнительная норма дохода за риск инвестирования в конкретную компанию (несистематические риски); S_2 — дополнительная норма дохода за риск инвестирования в малое предприятие; C — дополнительная норма дохода, учитывающая страновой риск.

Данная модель основана на анализе обширного статистического материала по фондовым рынкам и положении, что доходность ценных бумаг связана с риском прямой зависимостью: чем выше доходность, тем выше риск.

На фондовом рынке выделяются два вида рисков: несистематический (диверсифицируемый, в основном предпринимательский и финансовый, который проявляется в том, что предприятию не удастся получить ожидаемый уровень доходности из-за особенностей, присущих данному конкретному предприятию) и систематический (недиверсифицируемый, который влияет на все компании, акции которых обращаются на фондовом рынке, он определяется макрофакторами, влияние которых полностью устранить диверсификацией инвестиционных вложений нельзя).

Для учета фактора чувствительности конкретных предприятий к макроэкономическим изменениям в модели Шарпа используется показатель систематических рисков β . Большинство β — коэффициентов находятся в интервале $0,5 \div 2,0$. При $\beta = 1$ акции компании имеют среднюю степень риска. Если $\beta < 1$, то ценные бумаги анализируемого предприятия можно считать менее рискованными, чем в среднем на рынке. При $\beta > 1$ ценные бумаги предприятия более рискованные, чем в среднем на рынке. Если в динамике β — коэффициент увеличивается, то вложения становятся более рискованными, но и увеличивается их доходность.

Коэффициент β может рассчитываться статистическим методом на основе информации по динамике акций на фондовом рынке, и фундаментальным методом, основанным на мнении эксперта-оценщика о состоянии сферы деятельности данного бизнеса и экономики страны и региона в целом.

Из-за ограниченности информационной базы фондового рынка для открытых (публичных) компаний, а также полного отсутствия информации по закрытым компаниям возможности применения данного метода в России пока ограничены.

Для расчета реальной процентной ставки по кредитным ресурсам можно воспользоваться также формулой *И. Фишера*:

$$(1 + R) = (1 + r) \times (1 + i),$$

где R — номинальная ставка дисконтирования; r — реальная ставка дисконтирования; i — темп инфляции (индекс инфляции).

В заключение данной темы можно сделать следующие выводы.

Риск является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность связана с различными видами рисков. Риск оценивается как вероятность потерь, возникающих в виде дополнительных расходов, снижения выпуска продукции, работ или услуг по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Полностью исключить риск в условиях рыночной системы невозможно. Причиной возникновения риска является недостаточная информация о процессах, происходящих в человеческом обществе. Однако при правильном и умелом руководстве предприятием вероятность риска потерь может быть снижена. Учет фактора риска в оценочных и прогностических расчетах предполагает знание классификации видов риска, которые различаются по времени, факторам, сфере возникновения, характеру учета.

Существуют различные методы оценки риска и способы снижения вероятности потерь при осуществлении хозяйственной деятель-

ности предприятия. Общими в хозяйственной практике являются три основных принципа снижения риска:

- 1) не рисковать больше, чем позволяет собственный капитал;
- 2) не забывать о последствиях риска;
- 3) не рисковать многим ради малого.

Применение математических моделей, реализованных с помощью компьютерной техники, значительно упрощает процесс оценки рисков и позволяет руководителю принять управленческое решение, обеспечивающее наибольшую выгоду для предприятия.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Назовите основные причины предпринимательских рисков.
2. Перечислите объективные причины предпринимательских рисков.
3. Каковы субъективные причины предпринимательских рисков?
4. Выделите основные характеристики, присущие рисковому состоянию.
5. Что представляет собой риск, связанный с хозяйственной деятельностью?
6. Обоснуйте причины риска, связанные с личностью предпринимателя.
7. Объясните, из чего складывается риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.
8. Перечислите методы количественной оценки рисков.
9. Какие меры позволяют снизить предпринимательские риски?

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

✓ Задание 1.

Предприятие планирует выход на рынок с новой продукцией. Известно, что такой вариант действий считается наиболее рискованным. Какие мероприятия вы предложите предприятию для предотвращения банкротства?

✓ Задание 2.

Предприятие выпускает в месяц 400 изделий. На единицу данной продукции переменные издержки составляют 1500 руб., а маржа — 1000 руб. Постоянные издержки предприятия составляют 350 тыс. руб. в месяц, предприятие реализует изделия по оптовой цене 2500 руб. за единицу.

Директор предприятия по маркетингу внес предложение изменить условия оплаты труда работников отдела дистрибуции: вместо должностных окладов (месячный фонд заработной платы 60 тыс. руб.)

выплачивать комиссионные вознаграждения в размере 150 руб. за единицу проданной продукции. Это привело, по его мнению, к росту объема прибыли на 15%.

Объясните, какой экономический эффект и за счет чего был достигнут предприятием после внедрения новой системы оплаты труда работников службы дистрибуции?

✓ **Задание 3.**

Руководитель отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации одного изделия с 250 до 230 руб. (маржа на одно изделие составляет 100 руб.) и одновременно израсходовать на рекламу 15 тыс. руб. При этом он рассчитывает увеличить объем продаж с 400 до 600 единиц в месяц. Оцените, будет ли предприятию выгодно реализовать данное предложение.

✓ **Задание 4.**

Директор по производству предлагает использовать более дешевые материалы при выпуске изделий, что, по его мнению, не снизит качества продукции, но позволит снизить переменные издержки на 25 руб. на единицу продукции. Вследствие этого маржа возрастет со 100 до 125 руб. на одно изделие. Однако служба маркетинга опасается, что применение более дешевых материалов может привести к снижению объемов продаж с 400 тыс. до 350 тыс. единиц изделий в месяц.

Будет ли выгодно предприятию принять предложение использовать более дешевые материалы?

■ ТЕСТЫ

1. Управление рисками включает:

- а) качественный анализ факторов риска и их ранжирование;
- б) количественная оценка степени риска;
- в) определение допустимого уровня и границ риска;
- г) все ответы верные.

2. Метод вероятностной оценки риска предполагает расчет:

- а) дисперсии;
- б) среднего квадратического отклонения;
- в) коэффициента вариации;
- г) все ответы верные.

3. Выберите способы оценки предпринимательского риска без учета дисконтирования денежных потоков:

- а) экспертных оценок;
- б) срок окупаемости инвестиций;
- в) коэффициент вариации;
- г) коэффициент корреляции.

4. Выберите пути минимизации риска в условиях неопределенности:

- а) распределение риска между участниками проекта;
- б) увеличение доли резервных отчислений на непредвиденные обстоятельства;
- в) страхование возможных потерь;
- г) все ответы верные.

5. Для финансового менеджера риск — это:

- а) вероятность неблагоприятного исхода бизнеса;
- б) действие, совершаемое в надежде на счастливый исход по принципу «повезет — не повезет»;
- в) возможность опасности, неудачи;
- г) нет правильного ответа.

6. Что относится к спекулятивным рискам:

- а) производственные;
- б) имущественные;
- в) финансовые;
- г) биржевые.

7. Инвестиционные риски включают:

- а) риск упущенной выгоды;
- б) риск снижения доходности;
- в) риск прямых финансовых потерь;
- г) все ответы верные.

8. К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся:

- а) инфляционные и деинфляционные риски;
- б) валютные риски;
- в) риск ликвидности;
- г) все ответы правильные.

9. Риск наступления косвенного финансового ущерба в результате неосуществления какого-либо мероприятия (страхование, инвестирование) — это:

- а) финансовый риск;
- б) риск упущенной выгоды;
- в) торговый риск;
- г) риск ликвидности.

10. Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на:

- а) статистические данные;
- б) смету расходов;
- в) бухгалтерскую отчетность;
- г) компетентность руководителя.

11. Метод, позволяющий точно определить вероятные будущие денежные потоки инвестиционного проекта в их связи с результатами предыдущих периодов времени, называется:

- а) дерево решений;
- б) дерево вероятностей;
- в) инвестиционное прогнозирование;
- г) факторный анализ.

12. В кризисной экономике роль риска в принятии решений:

а) растет, так как растет число нестандартных, смелых решений;
б) снижается, так как управление происходит более осторожно и спланированно;

в) не меняется по сравнению со стабильной экономической ситуацией;

г) все ответы верные.

13. Не существует приема снижения риска:

- а) кредитование;
- б) страхование;
- в) лимитирование;
- г) хеджирование.

14. Объектом инновации в антикризисном управлении являются:

- а) новая продукция и новые технологии;
- б) новые рынки;
- в) новые методы управления, новые организационные структуры;
- г) все ответы верные.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. *Казакова Н.А.* Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.
2. *Казакова Н.А.* Антикризисное управление: Учебное пособие. М.: Рид-Групп, 2011.
3. *Ступаков В.С., Токаренко Г.С.* Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2008.
4. *Шапкин А.С.* Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций. М.: ИТК Дашков и К, 2004.



Глава 8. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



Глава 9. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Глава 10. ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА

10.1. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Целью стратегического маркетинга является движение товаров (услуг) от предпринимателя к потребителям. Это движение формирует круг потребностей. К основным компонентам стратегического маркетинга относятся: продукт; цена; продвижение; место (включая каналы реализации). Назовем основные принципы борьбы за рынок.

- *Анализ текущей ситуации на рынке.* Для изучения спроса желательно выяснить мнение потенциальных покупателей, побывать в местах продаж. Важно оценить уровень конкуренции: кто мои конкуренты? насколько сильны?

- *Борьба за потребителя всеми доступными средствами.* Повышение конкурентоспособности товаров. Формула конкурентоспособности: качество + цена + сервис + реклама. В совершенствовании этих параметров — залог успеха. Уверенность в качестве продукции — важнейшее условие победы. Интересно, что в коммерческом словаре, опубликованном в прошлом веке, нет слова «качество». Русские промышленники, ремесленники, купцы потребляли в этих целях такие слова, как «добро», «доброта». Отсюда синоним качеству — добрый, добротный.

- *Максимальное приспособление своей деятельности к потребностям рынка.* Постоянное улучшение системы производства и обслуживания, чтобы повысить производительность и таким образом снизить издержки, увеличить объем продаж и снизить цены. Для того чтобы предприятие имело стабильные финансы, необходимо знать сроки, объемы денежных поступлений и расходы. Эти данные позволяют сделать надежный прогноз. Особенно важно для этого преодолеть стартовую фазу развития предприятия, когда убытки практически неизбежны. Ошибки в управлении потоком денежных средств являются наиболее частой причиной банкротства мелких предприятий.

- *Прибыльность и долговременная перспектива.* Для того чтобы получить прибыль, предприниматель должен создать полезный товар или услугу, разработать эффективную технологию производства, финансировать производство и продать товары и услуги по цене, превышающей себестоимость. Чтобы получать прибыль, надо или производить продукцию с наименьшими затратами, или предлагать на рынке то, чего нет у конкурентов.

Доходы определяются объемом продаж: чем больше продал, тем большую выручку получил, а также: чем выше цена, тем выручка больше.

Стратегический план маркетинга служит инструментом для системного описания деятельности организации с целью планомерного развития бизнеса, что обеспечивается наличием в нем таких аналитических разделов, как:

- стратегические цели компании в завоевании рынков;
- изучение потребностей конкретного рынка;
- методы обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ;
- план создания, обновления или усовершенствования товаров;
- уникальные достоинства товаров;
- операционный план (привязка плана к конкретным исполнителям);
- маркетинг-план;
- оценки рисков;
- другое.

При разработке перспективных стратегий маркетинга применяются такие современные инструменты управления конкурентоспособностью предприятия, как анализ конкурентов и бенчмаркинг. Анализ конкурентов выявляет те черты внутренней и внешней среды компании, которые наиболее значимо влияют на стратегическое видение и возможности компании.

Анализ конкурентов — необходимая часть любого бизнес-плана, так как он показывает конкурентоспособность компании на рынке (в виртуальном пространстве) и помогает разработать стратегию развития, которая повысит конкурентоспособность фирмы. В анализе используется вариация метода *SWOT*-анализа, распространенного инструмента планирования, который помогает определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также возможности и угрозы бизнесу.

Бенчмаркинг представляет собой подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования этих знаний в работе своей компании. Таким образом, *бенчмаркинг* — метод применения чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Он основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности. В современной практике существуют различные *виды бенчмаркинга*:

- конкурентный — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов;

- функциональный — сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, причем не обязательно прямых конкурентов;
- общий — анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях;
- внутренний — сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, восприятие и внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

Одной из важнейших задач стратегического анализа маркетинга является прогнозирование состояния предприятий и организаций в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Для разработки перспективных показателей бизнес-развития компании требуется стратегический анализ внешней среды, в которой функционирует конкретный бизнес. Стратегический анализ является началом процесса стратегического управления, его *функции заключаются в консолидации информации о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для оценки вариантов при определении стратегических целей и решении стратегических задач.*

Стратегический анализ внешней среды включает:

- *анализ таких макроэкономических и региональных факторов*, как цикл развития экономики, уровень процентных ставок, наличие финансовых ресурсов, уровень инфляции, состояние денежной, налоговой, тарифной политики государства, уровень и динамика курса национальной валюты;
- *анализ отраслевых факторов* предполагает оценку цикла развития отрасли, сезонность работ, общие тенденции развития отрасли / предприятия (сокращение или расширение), изменения в технологии производства, наличие неблагоприятных условий деятельности (снижение спроса, недоиспользованные производственные мощности, высокая ценовая конкуренция), среднеотраслевые показатели, наличие экологических проблем и требований, нормативно-правовых актов, регулирующих сферу деятельности, наличие и доступность материальных и трудовых ресурсов, специфика сферы деятельности;
- *анализ рыночных факторов (внешней микросреды)* сосредоточен на сегментах рынка, клиентах, покупателях, а также конкурентах и поставщиках.

Для анализа рынка могут использоваться показатели официальной методики «Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке» (Приказ Федеральной антимонопольной службы от 25.04.2006 № 108). Согласно данной методике в процессе анализа рынка должны соблюдаться определенные правила:

- во-первых, определяются продуктовые и географические границы, выявляются субъекты рынка (количество продавцов и покупателей);

- во-вторых, рассчитываются показатели емкости рынка и рыночные доли продавцов — по отношению объема продаваемой (закупаемой) продукции к общей емкости рынка (*емкость рыночных сегментов* — потенциальный объем продаж в натуральном и стоимостном выражении). От емкости сегмента и его динамики зависит объем реализации);

- в-третьих, оценивается конъюнктура рынка (соотношение спроса и предложения), рассчитываются показатели рыночной концентрации;

- в-четвертых, проводится оценка рыночного потенциала компании.

Конъюнктура рынка определяет загрузку производственных мощностей производителей, уровень рыночных цен, их динамику, и, в конечном счете, прибыльность бизнеса. Благоприятная конъюнктура рынка для продавцов складывается при увеличении спроса и значительно более медленном росте общего рыночного предложения, его стабильности или даже снижении, что приводит к увеличению загрузки производственных мощностей, повышению цен и росту прибыли.

Все приведенные параметры оценки структуры рынка, на котором работает компания, характеризуются количественными и качественными показателями.

Количественные показатели рыночной концентрации (конкуренции):

1) коэффициент рыночной концентрации ($K_{\text{рк}}$) представляет собой сумму рыночных долей трех крупнейших продавцов на рынке:

- если $K_{\text{рк}} > 70\%$, рынок считается монополизированным (высококонцентрированным);

- если $K_{\text{рк}}$ находится в пределах от 45 до 70%, рынок умеренно монополизирован;

- если $K_{\text{рк}} < 45\%$, рынок считается немонополизированным (низкоконцентрированным);

2) коэффициент *Герфиндаля* — *Гиршмана* ($K_{\text{гр}}$) используется для оценки рыночных возможностей мелких производителей и продавцов. Он рассчитывается как сумма квадратов долей всех продавцов:

- если $K_{\text{гр}} > 2000$, рынок считается монополизированным (высококонцентрированным);

- если $K_{\text{гр}}$ находится в пределах от 1000 до 2000, считается, что рынок умеренно концентрирован, если $K_{\text{гр}} < 1000$, рынок можно назвать немонополизированным (низкоконцентрированным);

3) интенсивность и формы концентрации.

Интенсивность конкуренции зависит от числа конкурентов и их рыночных долей. Конкуренция может быть ценовой, когда соперничество за покупателей осуществляется путем ценовой политики,

и неценовой — путем управления качеством и ассортиментом, организации рекламных кампаний, проведения политики реализации, что присуще в основном концентрированным олигополистическим рынкам. Чем ниже интенсивность конкуренции, тем привлекательнее сегмент для работающих на нем предприятий.

Качественные показатели рыночной структуры определяются следующими характеристиками, такими, например, как наличие барьеров для входа на рынок для потенциальных конкурентов, для межрегиональной и международной торговли (экономических, административных, уровень развития рыночной инфраструктуры, стратегии поведения субъектов). При этом если период адаптации производителя к входным барьерам не превышает двух лет, то барьеры считаются преодолимыми и наоборот.

Показатели оценки рыночных сегментов:

- емкость сегмента и его динамика (темпы роста);
- интенсивность конкуренции (число конкурентов и их рыночные доли);
- конъюнктура рынка;
- рентабельность продаж (высокорентабельный бизнес, с одной стороны, является привлекательным, а с другой, ведет к росту конкуренции);
- срок окупаемости вложений в производственные мощности (быстро окупаемый бизнес более привлекательный, но более рискованный).

Диверсифицированный бизнес, имеющий несколько сегментов (операционных или географических), выполняет разделение и учет экономических показателей в разрезе выделенных сегментов в соответствии с ПБУ 12/2010, утвержденным приказом Минфина России от 08.11.2010 № 143н. Основными показателями оценки сегментов выступают:

- удельный вес сегмента в общей реализации (по выручке, активам, прибыли, денежному потоку, капитальным вложениям);
- динамике таких основных показателей, как темп прироста выручки, прибыли, денежного потока, активов, собственного капитала, капитальных вложений;
- финансовая устойчивость сегментов;
- оборачиваемость активов, собственного капитала, обязательств.

Анализ рассчитанных показателей дает основание для оценки сегментов и выявления среди них наиболее существенных, рентабельных, динамичных, финансово устойчивых.

Анализ маркетинговой микросреды включает:

- *оценку покупателей*, — прежде всего, по показателям средней выручки или прибыли, приходящейся на одного покупателя в общем объеме реализации, рентабельности продаж; темпам роста продаж;

среднему сроку погашения задолженности; а также общим качественным показателям — числу новых покупателей, уровню их удовлетворенности, числу покупателей, отказавшихся от услуг;

- *оценку конкурентов* на основе производственных (мощностей, их загрузки, технологий, состояния основных средств, качественных характеристик персонала, качества сырья и материалов), маркетинговых (рыночный потенциал, темп роста продаж, качество товара, ценовая политика, система стимулирования продаж) и финансовых показателей (эффективность и рискованность бизнеса);

- *оценку поставщиков* на основе показателей;

- *удельный вес поставщика* в общем объеме поставок (граница существенности 10% общего объема поставок, слишком большой объем поставок одним поставщиком приводит к определенной зависимости организации); цены на материалы, действующая система скидок, условия оплаты, возможность коммерческого кредита (соотношение фактической закупочной цены со среднерыночной); номенклатура продукции, предлагаемая поставщиками, и срочность поставок (чем шире ассортимент, тем выгоднее поставщик).

Анализ рыночного потенциала компании. Рыночный потенциал выражается в возможности хозяйствующего субъекта оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на рынке, в частности, на уровень цены, а также затруднять доступ на рынок другим компаниям. При этом рыночный потенциал может быть прямо не связан с долей субъекта на данном товарном рынке. Признаками наличия у компании рыночного потенциала могут служить характеристики:

- рыночная доля более 35%;
- высокий уровень расходов, превышающий среднеотраслевой, что может быть связано с общехозяйственными расходами, расходами на продажу, в том числе на представительские расходы;

- наличие преимуществ в технологии;
- высокий уровень цены, превышающий среднеотраслевой;
- высокая рентабельность активов — выше среднерыночной величины;

- наличие сговора с крупнейшими продавцами;
- низкая ценовая эластичность спроса покупателей, позволяющая продавцу повышать цены без значительного сокращения объемов продаж;

- использование ценовой дискриминации (продажа одинакового товара разным покупателям по разным ценам);

- неполная загрузка производственных мощностей.

В заключение анализа бизнес-среды компании необходимо сделать обобщающую оценку (выводы) ее влияния — благоприятного

(неблагоприятного) — на бизнес. При этом необходимо выделить следующие положительные аспекты внешней среды:

- благоприятная макроэкономическая ситуация, выражающаяся в устойчивом росте экономики, низкой инфляции, низких процентных ставках по кредитам, либеральной налоговой политике;
- благоприятная ситуация в отрасли, характеризующейся подъемом, ростом спроса, доступностью ресурсов;
- емкий и растущий рынок с улучшающейся конъюнктурой, которая приводит к повышению загрузки производственных мощностей, росту цен, превышающему темп инфляции;
- защищенность рынка барьерами от потенциальных конкурентов, приводящая к снижению интенсивности конкуренции;
- диверсификация системы продаж, не позволяющая отдельным покупателям занимать доминирующие позиции, устойчивое финансовое положение покупателей, положительная динамика их развития;
- отсутствие значительного рыночного потенциала, а также преимуществ в производственной, финансовой и рыночной деятельности у основных конкурентов;
- диверсифицированная система закупок, характеризующаяся отсутствием существенной доли поставок отдельными поставщиками.

10.2. АНАЛИЗ СЕГМЕНТОВ БИЗНЕСА

Необходимость анализа деятельности компании *по сегментам бизнеса* связана с расширением процессов диверсификации — появлением многопрофильных технологий, организаций, имеющих несколько видов деятельности или широкую географию рынков. Это связано, прежде всего, со стремлением организаций повысить свою финансовую устойчивость и конкурентоспособность в условиях нестабильной рыночной экономики. Наличие нескольких направлений деятельности, широкого ассортимента товаров позволяет компенсировать убытки, полученные в одном направлении, прибылью от реализации товаров, работ, услуг по другим. Кроме того, значительно расширился территориальный масштаб деятельности организаций.

Для анализа деятельности компании по сегментам необходимо: во-первых, организационно выделить эти сегменты, во-вторых, проанализировать организацию управленческого учета в разрезе выделенных сегментов бизнеса, зафиксированную в учетной политике и других документах организации. При подготовке финансовой отчетности необходимо составить дополнительные бухгалтерские отчеты по сегментам бизнеса, цель которых заключается в том, чтобы:

- точнее проследить динамику показателей работы организации в предыдущие периоды;
- точнее оценить риски и прибыли;

- контролировать деятельность центров ответственности и объективно оценивать качество работы их менеджеров, делать обоснованные выводы об их профессиональной пригодности, разрабатывать финансовые и нефинансовые критерии оценки их деятельности, системы материального и морального поощрения персонала организации;
- принимать более обоснованные решения относительно будущего организации и ее отдельных филиалов.

Порядок составления отчетности российских предприятий по сегментам для внешних пользователей регламентирован в ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам», утвержденным приказом Минфина России от 08.11.2010 №143н, а также в МСФО 14 «Сегментная отчетность» (для компаний, выделивших сегменты бизнеса до 01.01.2009) или в МСФО 8 «Операционные сегменты» (для компаний, выделивших сегменты бизнеса после 01.01.2009), которые определяют порядок формирования отчетности по сегментам бизнеса для публичных компаний.

Операционным, или хозяйственным, сегментом называется часть деятельности организации, связанная с производством определенного вида продукции или выполнением какой-либо однородной группы услуг, которая подвержена рискам деятельности, отличным от рисков по другим товарам и услугам или однородным группам товаров, работ, услуг.

Территориальным, или географическим, сегментом называют часть деятельности по производству товаров, выполнению работ, оказанию услуг в определенном регионе, которая подвержена рискам деятельности, отличным от рисков, имеющих место в других географических регионах.

Таким образом, для анализа *с позиции внешних пользователей* основными понятиями, позволяющими установить различия между сегментами, являются *риск и прибыль*.

Для выделения операционных сегментов необходимо, чтобы они существенно различались с точки зрения риска производства или продажи продукции (имели различную рентабельность), процессов производства товаров, выполнения работ, оказания услуг, методов продажи товаров, распространения услуг. Критериями выделения части компании *в географический сегмент* считаются: сходство экономических и политических условий, осуществляемых операций, особые риски, существующие в определенном регионе, валютные риски и валютные ограничения. При географическом сегментировании необходимо оценить зависимость предприятия от рисков, определяющихся спецификой различных регионов. Риски, которым

подвержена компания, уровень ее рентабельности зависят от размещения ее активов и рынков реализации товаров, работ и услуг. Это позволяет выделить два типа географических сегментов, основанных на:

- размещении активов;
- размещении рынков реализации и покупателей.

Обычно внутренняя система отчетности организации дает представление об источниках возникновения географических рисков. В соответствии с этим организация самостоятельно определяет, какой из двух типов географических сегментов характерен для нее в наибольшей степени. В соответствии с ПБУ 12/2010 *организация сама определяет сегменты*, которые будут включены в бухгалтерскую (финансовую) отчетность. Для обеспечения увязки показателей выбранных сегментов с показателями отчетности вводят графу «Прочие виды деятельности». В разрезе отдельных сегментов деятельности следует раскрывать информацию о выручке, расходах, результатах деятельности, используемых активах и обязательствах. При этом *сегмент считается отчетным*, если значительный размер выручки с него получена от продажи внешним покупателям и выполняется одно из следующих условий:

- выручка, полученная от продажи внешним покупателям и от операций с другими сегментами данной организации, составляет не менее 10% общей суммы выручки (внешней и внутренней) всех сегментов;
- финансовый результат деятельности данного сегмента (прибыль или убыток) составляет не менее 10% общей суммарной прибыли или убытка всех сегментов;
- активы данного сегмента составляют не менее 10% суммарных активов всех сегментов.

Кроме того, выделенные сегменты должны составлять не менее 75% выручки организации, отраженной в отчете о прибылях и убытках. Если на выделенные сегменты приходится менее 75% выручки, то должны быть выделены дополнительные отчетные сегменты независимо от того, удовлетворяют они указанным условиям или нет. Если сегмент выделялся ранее, то его необходимо включить в отчетность независимо от выполнения названных условий.

Порядок выделения отчетных сегментов бизнеса должен быть оформлен отдельным пунктом учетной политики. Для обеспечения увязки показателей выбранных сегментов с показателями отчетности вводят графу «Прочие виды деятельности». ПБУ 12/2000 и МСФО 14 рекомендуют раскрывать в разрезе отдельных сегментов деятель-

ности информацию о выручке, расходах, результатах деятельности, используемых активах и обязательствах.

Выручка или доходы по сегментам должны включать доходы от продажи внешним покупателям и полученные от операций с другими сегментами. Прочие доходы включаются в отчетность только в случае, если они являются предметом деятельности отдельного сегмента. Аналогично учитываются и расходы по сегментам. Финансовый результат по сегментам рассчитывается как разность доходов и расходов.

Активы по сегментам, как правило, распределяются косвенными методами, отраженными в учетной политике компании. Кроме того, активы, доходы и расходы по сегментам должны быть увязаны друг с другом. Так, если в расходы по сегменту включена амортизация объектов основных средств, то такие средства должны входить в состав активов сегмента. Обязательства по сегментам обычно распределяются в соответствии с производством и продажей конкретных видов продукции в конкретных регионах.

Информация по отчетному сегменту включает следующие показатели:

- общая величина выручки, в том числе полученной от продажи внешним покупателям и от операций с другими сегментами;
- финансовый результат (прибыль или убыток);
- общая балансовая величина активов;
- общая величина обязательств;
- общая величина капитальных вложений в основные средства и нематериальные активы;
- общая величина амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам;
- совокупная доля в чистой прибыли (убытке) компании, а также общая величина вложений.

МСФО 8, регулирующий порядок формирования сегментной отчетности публичных компаний с 1 января 2009 г., предложил единообразный управленческий подход к формированию сегментной отчетности, направленный на сближение со стандартами США FAS 131 «Раскрытие информации о сегментах компании и связанной информации». МСФО предлагает разделить бизнес публичных компаний только на *операционные сегменты*, ввести новые количественные критерии и показатели раскрываемой информации, в частности: расход (доход) по налогу на прибыль, процентные доходы и расходы, существенные статьи доходов и расходов, существенные неденежные статьи, величина инвестиций в зависимые компании и совместные предприятия по методу долевого участия, информация о крупных

клиентах (более 10% совокупной выручки компании), а также принципы подготовки информации о сегментах.

Анализ информации по сегментам имеет субъективный характер. В анализе отчетности по сегментам оценивается вклад каждого выделенного сегмента в формирование выручки и прибыли организации, рассчитываются и оцениваются относительные показатели: рентабельность продаж и активов, оборачиваемость активов. Сравнительный анализ показателей, характеризующих деятельность операционных и географических сегментов, позволяет выявить проблемы их функционирования и риски деятельности.

Рассмотрим анализ отчетности по сегментам на примере компании «Энергоремонтстрой» (табл. 10.1–10.2).

Таблица 10.1

Структурный анализ операционных сегментов бизнеса

Показатели	Ремонт оборудования		Сварка конструкций		Робототехника		Контрольно-измерительная аппаратура		Итого
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	2898	52,2	1780	32,1	759	13,7	113	2	5550
Расходы по обычным видам деятельности	2592	58,1	1390	31,1	368	8,2	113	2,6	4463
Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг)	306	28,2	390	35,9	391	36	0	—	1087
Активы	2016	52,4	1210	31,5	340	8,8	280	7,3	3846
Капитальные вложения	348	35,8	310	31,9	162	16,7	152	15,6	972

Таблица 10.2

Оценка эффективности операционных сегментов бизнеса

Показатели	Ремонт оборудования	Сварка конструкций	Робототехника	Контрольно-измерительная аппаратура	Итого
Рентабельность продаж, %	10,6	21,9	51,5	0	19,6
Оборачиваемость активов, количество оборотов	1,44	1,47	2,23	0,40	1,44
Рентабельность активов по прибыли от продаж, %	15,2	32,2	15,0	0	28,3

Анализ показывает, что наибольшая доля в выручке компании приходится на работы по ремонту оборудования (52,2%). Кроме того, расходы в данном сегменте занимают больший удельный вес, чем выручка, — 58,1% общей величины расходов. В результате доля прибыли от продаж данного сегмента в общей прибыли компании составляет всего 28,2%. На основе финансовой отчетности по сегментам можно рассчитать относительные показатели эффективности различных сегментов бизнеса анализируемой компании. Продолжая анализировать показатели самого крупного по выручке сегмента — ремонт оборудования, — можно констатировать, что в результате опережения расходов над доходами, рентабельность продаж данного сегмента оказалась ниже средней по компании (19,6%) и составляет всего 10,6%. Более низкая рентабельность продаж привела к тому, что доходность вложений в активы данного сегмента также оказалась ниже средней по компании. Так, при средней рентабельности активов 28,3% — рентабельность активов сегмента с наибольшей стоимостью активов составляет 15,2%. С учетом сказанного можно сделать следующие выводы. Успешное развитие компании будет зависеть от того, насколько эффективной будет деятельность сегмента, занимающегося ремонтом оборудования. Данный момент является тем более важным, что объем капитальных вложений в данный сегмент максимальный. Можно предположить, что компания, оценив перспективы рынка, вкладывает средства в развитие ремонта оборудования в надежде на увеличение прибыли в будущем.

Перспективным можно назвать другой сегмент — «Робототехнику». В первую очередь, за счет этого сегмента показатели эффективности деятельности компании в целом оказались выше, чем у сегмента «Ремонт оборудования». Несмотря на то, что его доля в общем

объеме продаж занимает всего 13,7%, его вклад в формирование прибыли компании был наибольшим — 36%. Кроме того, сегмент «Сварка конструкций» также имеет более высокие показатели рентабельности, чем в среднем по компании.

Последовательное сопоставление показателей выручки, расходов, финансовых результатов и рентабельности позволяет увидеть риски отдельных сегментов и оценить причины различий. Окончательные выводы относительно рисков и эффективности деятельности отдельных сегментов могут быть сделаны только на основании результатов анализа динамики рассматриваемых показателей.

10.3. АНАЛИЗ ИНТЕГРИРОВАННОГО БИЗНЕСА

Развитие рыночной экономики ведет к концентрации собственности и интеграции экономических субъектов, что стимулирует формирование различных формальных и неформальных взаимосвязей между организациями. Одним из перспективных направлений развития бизнеса становится создание групп предприятий, связанных между собой экономически, но одновременно остающихся самостоятельными юридическими лицами, — концернов, холдингов, в которых одна компания, называемая головной или материнской, контролирует одну или несколько других.

Корпоративное предпринимательство сегодня представлено различными формами группового бизнеса. Принципиальной разницы между концерном и холдингом нет. Холдинг также является концерном, но представляет собой его особую форму, — основная компания берет на себя лишь функции управления группой предприятий, она не занимается ни производством, ни реализацией продукции. Благодаря концернам и холдингам, входящие в них предприятия получают доступ к новым технологиям, расширению сферы деятельности, развитию деловых связей, привлечению новых квалифицированных работников, приобретению кредитов. Положительный эффект заключается также в том, что образование групп предприятий позволяет существенно укрепить инвестиционный потенциал такого хозяйственного объединения, сократить постоянные издержки, повысить рентабельность и технологический уровень производства.

Создание групп предприятий представляет собой способ хозяйственной кооперации и управления крупным бизнесом путем реорганизации (выделения, объединения, разделения и т.п.), оно открывает широкие возможности для проведения ряда внутрихозяйственных операций в целях экономии финансовых, трудовых, производственных ресурсов, уменьшения налоговых потерь, координации финансовых и материальных потоков внутри группы. Группа компаний — подвижное, нестабильное формирование, требующее жесткого конт-

роля со стороны государства (регистрации, наблюдения и анализа), так как их функционирование ведет к концентрации (монополизации) в определенной сфере. Зачастую деятельность корпоративного бизнеса связана с участием государственных структур и имеет противозаконный характер.

Группа компаний включает головную (материнскую) компанию со всеми ассоциированными, дочерними, зависимыми, совместными и специального назначения предприятиями.

Головная компания составляет консолидированную финансовую отчетность, которая позволяет представить финансовое положение и результаты деятельности группы в целом. Интеграция бизнеса влияет на все показатели деятельности входящих в группу предприятий, в результате чего без учета неформальных связей стандартными методами анализа невозможна достоверная оценка таких критериев, как:

- финансовая устойчивость;
- эффективность деятельности;
- налоговая нагрузка;
- обеспеченность организации ресурсами и эффективность их использования.

В результате объединения бизнеса возникает так называемый синергетический эффект (операционный, финансовый, управленческий), который выражается в получении дополнительных выгод входящими в него организациями. Операционный эффект достигается за счет экономии затрат и увеличении прибыли, увеличения ценовой власти путем ослабления конкуренции и увеличения доли рынка, объединения и централизации различных функций. Финансовый эффект достигается путем концентрации финансовых средств группы компаний на наиболее проблемных направлениях. Управленческий эффект позволяет более рационально использовать и распределять внутри группы человеческий капитал и опыт.

Анализ деятельности и оценка перспектив ее стратегического развития осуществляется на основе консолидированной финансовой отчетности группы и индивидуальной бухгалтерской отчетности хозяйствующих субъектов, входящих в группу.

Консолидированную финансовую отчетность регламентирует Закон «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010 № 208-ФЗ. Такая отчетность представляет систематизированную информацию, отражающую финансовое положение, финансовые результаты деятельности и динамику финансового положения организации и (или) иностранных организаций — группы организаций, которая определяется в соответствии с МСФО.

При анализе группы на основе консолидированной финансовой отчетности группы следует учитывать, что:

- *в консолидированный бухгалтерский баланс не включаются:*
- взаимные финансовые вложения в уставные капиталы организаций группы;
- дебиторская и кредиторская задолженность между головной и другими организациями группы;
- прибыли и убытки по операциям между головной и другими организациями группы, а также между самими организациями внутри группы;
- дивиденды, выплачиваемые предприятиями друг другу;
- активы и пассивы организаций, не относящиеся к деятельности группы, когда головная организация имеет 50% и менее голосующих акций акционерного общества. Доля активов и пассивов в таком случае определяется по доле голосующих акций организации, принадлежащих головной организации, или доле участия головной организации в уставном капитале зависимой организации;
- *в консолидированный отчет о прибылях и убытках не включаются:*
- выручка от реализации и затраты на реализацию между головной и другими организациями группы, а также между организациями внутри группы;
- дивиденды, выплачиваемые предприятиями друг другу. В отчет о прибылях и убытках включаются только дивиденды, выплачиваемые внешним организациям, не входящим в группу;
- любые другие доходы и расходы, возникающие в результате операций между головной и другими организациями группы, а также между самими организациями внутри группы.

В примечании к консолидированной отчетности раскрывается информация:

- о составе группы с полными реквизитами каждой организации, входящей в группу;
- место регистрации и ведения хозяйственной деятельности;
- доля участия головной организации в уставном капитале зависимой организации или доля голосующих акций, принадлежащих головной организации;
- способы ведения бухгалтерского учета.

Следует обратить внимание на то, что данные консолидированной отчетности не могут быть использованы для целей налогообложения. Это связано с тем, что некоторые показатели в ней представлены в «свернутом» виде, что может привести к занижению налогооблагаемой базы. Кроме того, организации группы могут располагаться в различных регионах, и при уплате налогов по консолидированной бухгалтерской отчетности региональные бюджеты недополучат часть налогов на прибыль.

В российской экономике функционируют не только формально организованные группы, но и множество организаций и индивидуальных предпринимателей, формально ничем не связанных, что вызвано в основном потребностью оптимизации налогообложения или обходом антимонопольного законодательства. Функционирование бизнеса в составе как формальных, так и неформальных групп повышает его конкурентоспособность за счет усиления рыночных позиций, оптимизации управления на основе дивизиональной структуры и повышения эффективности управления, повышения кредитоспособности, снижения рисков, сокращения налоговой нагрузки на бизнес и налоговых издержек, конфиденциальности контроля над бизнесом, а также информационных и коммуникативных преимуществ, которые существенно снижают неопределенность рыночной экономики и с трудом поддаются переоценке.

Для анализа деятельности группы необходима как консолидированная отчетность, так и индивидуальная бухгалтерская отчетность входящих в нее организаций. *Методика анализа консолидированной отчетности* включает:

1) анализ способа формирования группы (учреждение дочерних и зависимых обществ, реструктуризация основного общества и учреждение дочернего путем внесения имущества в его уставный капитал, реорганизация основного общества путем выделения, поглощение путем приобретения контроля над организацией);

2) определение перечня организаций, входящих в группу, в том числе имеющих налоговые льготы, установление функций (реализационные, закупочные, производственные, лицензионные, финансовые, сервисные, управленческие);

3) анализ схемы построения (вертикальные, горизонтальные, интегрированные (диверсифицированные));

4) анализ принципа составления консолидированной отчетности (МСФО, РСБУ);

5) анализ распределения активов в группе: расчет удельных весов по активам, приходящимся на головную организацию, дочерние и зависимые общества;

6) анализ цен, используемых в поставках между участниками группы, их оценка на предмет соответствия рыночным;

7) анализ распределения финансовых результатов: расчет удельных весов финансовых результатов, приходящихся на головную организацию, дочерние и зависимые общества; выявление участников, у которых концентрируется прибыль;

8) анализ динамики основных показателей группы и входящих в нее организаций: расчет темпов прироста баланса, выручки и прибыли. Определение наиболее активно развивающихся организаций, характеристика стратегии развития бизнеса в целом;

9) анализ относительных показателей группы и входящих в нее организаций: расчет показателей ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, рентабельности. Оценка структуры заемного капитала участников группы, выявление внешнего капитала и финансовых ресурсов группы позволит обнаружить и оценить наиболее проблемные слабые зоны риска;

10) оценка показателей по дочерним обществам: расчет удельного веса меньшинства в капитале и прибыли, оценка деловой репутации.

Для расчета доли основного общества в уставном капитале дочерних обществ можно использовать формулу и показатели из индивидуальной отчетности организаций, входящих в группу:

$$D_{\text{осн}} = \frac{ДФВ \pm ДР}{ДФВ \pm ДР \pm ДМ},$$

где ДФВ — финансовые вложения основного общества в уставные капиталы дочерних обществ; ДР — деловая репутация дочерних обществ; ДМ — доля меньшинства (из консолидированной отчетности).

Доля меньшинства в уставном капитале дочерних обществ рассчитывается так:

$$ДМ = 1 - D_{\text{осн}}.$$

Доля меньшинства в прибыли рассчитывается как соотношение показателей «Доля меньшинства» в консолидированном отчете о прибылях и убытках к «Чистой прибыли без учета доли меньшинства». По величине этих показателей можно оценить степень контролируемости группы: чем меньше доля меньшинства, тем сильнее головная организация контролирует группу;

11) оценка показателей зависимых обществ: доля капитализированной прибыли в прибыли группы до налогообложения. Этот показатель характеризует вклад зависимых обществ в прибыль группы. Анализ соотношения долгосрочных финансовых вложений в консолидированной отчетности и индивидуальной отчетности основного общества. Если долгосрочные финансовые вложения в зависимые общества в консолидированной отчетности превышают этот показатель в отчетности головной организации, то деятельность зависимых обществ является прибыльной.

В процессе анализа отчетности группы компаний следует особое внимание обращать на следующие аспекты:

- оценка роли отдельных компаний в деятельности группы;
- оценка объема операций отдельных компаний в интересах группы;
- оценка влияния этих операций на финансовые показатели группы и размеры налогов;

- оценка эффективности деятельности группы, рассчитанная на основе консолидированной и индивидуальной отчетности входящих компаний: рентабельность активов, собственного капитала, соотношение капитализации и выручки, прибыли и денежных потоков.

Эффективность деятельности группы должна проявляться в синергетическом результате, т.е. увеличении совокупных результатов относительно индивидуальных результатов входящих в нее организаций.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Охарактеризуйте особенности стратегического анализа как вида аналитической работы.
2. Раскройте содержание стратегического анализа.
3. Выделите задачи стратегического анализа.
4. Какую роль выполняет анализ макроокружения, его экономическая, правовая, политическая, технологическая и социальная компоненты?
5. Какую роль выполняет анализ непосредственного окружения: покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы?
6. Дайте определение «сегмента спроса». Раскройте его.
7. Охарактеризуйте методы анализа среды.
8. Какие цели преследует формирование и анализ информации по сегментам бизнеса?
9. Что такое «сегменты бизнеса»?
10. Перечислите критерии выделения различных сегментов бизнеса.
11. Как проводится сравнительный анализ показателей, характеризующих деятельность сегментов бизнеса?
12. По каким показателям проводится анализ рынка?
13. Какие показатели применяются для анализа рыночного потенциала компании?
14. В чем заключается стратегический маркетинговый анализ?

■ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

✓ Задание 1.

Компания ведет свою хозяйственную деятельность в нескольких регионах Российской Федерации: бизнес разделен в соответствии с учетной политикой на четыре первичных операционных сегмента, соответствующих ассортименту производимой и реализуемой продукции. Анализ структуры бизнеса по выделенным операционным сегментам показал, что доля каждого выделенного операционного сегмента (ассортиментной группы) в общих показателях компании составляет (%).

Операционные сегменты бизнеса	Доля сегмента в выручке от реализации компании	Доля сегмента в расходах по обычным видам деятельности компании	Доля сегмента в активах компании	Доля сегмента в капитальных вложениях компании
Нижнее белье	60	50	70	30
Верхний трикотаж	10	8	8	28
Детское белье	12	22	12	12
Спортивная одежда	18	20	10	30
Итого по компании	100	100	100	100

Кроме того, вторичными сегментами бизнеса являются четыре территориальных (географических) сегмента реализации производимой продукции — Центр, Северо-восток, Запад, Юго-восток (%).

Территориальные сегменты бизнеса	Доля сегмента в выручке от реализации компании	Доля сегмента в активах компании	Доля сегмента в капитальных вложениях компании
Центр	70	60	50
Северо-восток	10	9	15
Запад	10	15	20
Юго-восток	10	16	15
Итого по компании	100	100	100

По представленным выше данным об организации проанализируйте и оцените эффективность различных сегментов бизнеса.

■ ТЕСТЫ

1. Выберите основные задачи маркетинга:

- прогнозные данные для разных уровней выпуска продукции;
- оптимальный объем сырья и материалов для производства продукции;
- оценка конкурентоспособности продукции организации;
- все ответы верные.

2. Стратегический маркетинг имеет целью:

- контроль над заключением договоров на поставку продукции;
- контроль дилерской и дистрибьюторской сети;
- оценка конкурентоспособности продукции организации;

г) управление необходимыми для деятельности организации запасами материалов.

3. Оперативный маркетинг занимается:

а) контролем над заключением договоров на поставку продукции;

б) оценкой конкурентоспособности продукции организации;

в) составлением прогнозов развития рынка;

г) анализом продаж и снабжения.

4. Комплексный маркетинг — это:

а) привлечение как можно большего числа работников предприятия к маркетинговой деятельности;

б) система мер материального и морального поощрения работников за привлечение новых заказчиков и покупателей;

в) поощрение торговли работниками предприятия во вне рабочее время;

г) все ответы верные.

5. Емкость рынка — это:

а) доля товара организации на рынке;

б) объем продаваемого на данном рынке данного товара в течение определенного периода времени;

в) товарная и фирменная структура сегментов рынка;

г) все ответы верные.

6. Основные показатели анализа товара:

а) возможная продолжительность «жизненного цикла» товара;

б) выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов;

в) товарная и фирменная структура сегментов рынка;

г) все ответы верные.

7. К методам маркетингового анализа относится:

а) статистический прогноз;

б) балансовый метод;

в) метод двойной записи;

г) метод имитационного моделирования.

8. К маркетинговым параметрам товаров-конкурентов относятся:

а) организация технического обслуживания;

б) дизайн товара;

в) эффективность рекламной кампании;

г) все ответы верные.

9. Анализ рыночных факторов (внешней микросреды) включает изучения:

а) сегментов рынка;

б) дизайна товара;

- в) эффективности рекламной кампании;
- г) перспектив развития отрасли.

10. Анализ конъюнктуры рынка определяет:

- а) загрузку производственных мощностей производителей;
- б) уровень рыночных цен;
- в) прибыльность бизнеса;
- г) все ответы верные.

11. Планирование маркетинга осуществляется на основе:

- а) ясного представления о своих возможностях и ресурсах;
- б) среднерыночных цен;
- в) среднеотраслевой прибыльности;
- г) рекламы.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. *Хорин А.Н., Керимов В.Э.* Стратегический анализ. М.: Финансы и статистика, 2010.
2. *Мельник М.В., Когденко В.Г.* Экономический анализ в аудите. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. *Казакова Н.А.* Экономический анализ. М.: ИНФРА-М, 2011.
4. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007.

Дополнительная литература

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
2. *Кэмпбел Д.* и др. Стратегический менеджмент. М., 2003.
3. Российский журнал менеджмента.
4. Менеджмент в России и за рубежом.
5. Менеджмент-дайджест.
6. Менеджмент сегодня.
7. Проблемы прогнозирования / Институт н/х прогнозирования РАН.
8. Проблемы анализа рынка.
9. Проблемы рыночной экономики.
10. Проблемы современной экономики.
11. Экономические проблемы и решения.
12. Экономические споры: проблемы теории и практики.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru/> — Административно-управленческий портал — публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.
2. <http://www.marketing.spb.ru/I-marketing> — Библиотека маркетинга.
3. <http://www.cfin.ru/> — Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента.
4. <http://www.ptpu.ru/default.asp> — Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

5. <http://www.devbusiness.ru/> — Развитие бизнеса. Организационный дизайн.
6. <http://www.emd.ru/> — Сайт компании «Евроменеджмент».
7. <http://superidea.ru/index.htm> — Идеи в сфере бизнеса.
8. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> — Портал «Русский менеджмент».
9. www.raexpert.ru — сайт журнала «Эксперт».
10. http://www.expert.ru/fs_imho.html — Архив номеров журнала «Эксперт».
11. <http://www.manage.ru/> — Корпоративный менеджмент.
12. www.gurkov.ru — Консалтинг в области стратегического менеджмента.
13. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

Глава 11. СИНТЕЗ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОГНОЗИРУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ

При изменениях внешней или внутренней среды организации возможно возникновение ситуации, когда управляющие воздействия не способствуют оптимальному достижению цели.

В связи с этим возникает необходимость координации управляющих воздействий структурных подразделений предприятия. Схема системы управления крупным предприятием представлена на рис. 11.1. Объектом управления является организация, включая все подразделения.

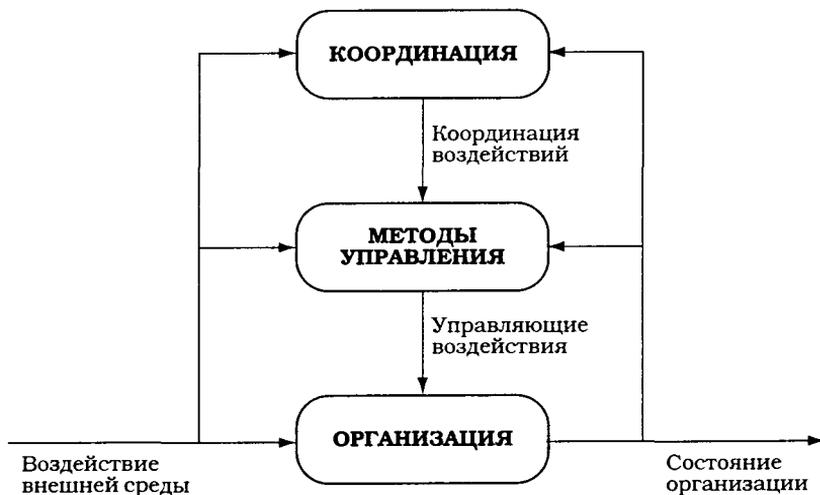


Рис. 11.1. Схема системы управления организацией

При управлении организацией необходимо учитывать специфику, которая определяется размерами организации. Так управление малым предприятием переходит на уровень контактов между людьми. В этом случае большее значение приобретают психологические аспекты управления персоналом. Необходим более детальный анализ сильных и слабых сторон организации. Следует ставить более четкие и конкретные цели. Стратегический менеджмент организации в основном реализуется на уровне «координации» (см. рис. 11.1).

В условиях бурного развития экономики степень влияния прогнозирования и планирования на функционирование любых видов организаций непрерывно возрастает. Это объясняется повышением сложности объектов управления и усилением конкуренции на рынке. По этим же причинам одновременно снижается и эффективность чисто эвристического подхода к процессу прогнозирования.

Исследования показывают тесную связь между успехом организации и планированием. Наибольшая доля неудач в условиях рынка объясняется ошибками при планировании работ. Планирование не является отдельным одноразовым событием, а представляет собой непрерывный процесс.

Современные организации стремятся продлить свое существование как можно дольше и изменяют цели функционирования, сообразуясь с изменением внешних условий или состоянием элементов системы.

Прогнозирование и планирование представляют собой многоэтапные процессы раскрытия неопределенностей, связанных с внешней средой и состоянием организации. Причем планирование всегда должно осуществляться после и на основе результатов прогнозирования.

Роль прогнозирования и планирования в деятельности организаций связана с ролью принятия решения. Выработка и принятие управленческих решений является узловой процедурой цикла управления на всех уровнях.

Неразрывная связь решения и прогнозирования объясняется тем, что до принятия решения следует получить информацию, обработать ее, провести ее анализ. Следовательно, момент принятия решения отстоит от момента получения информации на некоторое время.

Всякое управленческое решение неизбежно является прогнозом в широком смысле этого слова. А значит, прогнозирование составляет фундаментальную основу всей деятельности организации. Следует также учесть, что подобный характер решения порождает неопределенность в оценке последствий принимаемого решения.

В 1975 г. Комиссия ЕС опубликовала «Зеленую книгу» по вопросам участия рабочих в делах организаций и организационной структуры компаний, где организациям с персоналом более 500 человек рекомендовалось иметь Наблюдательный совет директоров, в котором голоса поровну принадлежат акционерам, персоналу и лицам, не связанным ни с рабочими, ни с владельцами организации.

Как правило, на низовом уровне участие персонала в управлении в большинстве западноевропейских стран значительно шире, чем на высшем уровне. В той или иной степени персонал принимает участие в оперативном управлении производством на уровне цеха, производственного отделения и т.д.

В странах — членах ЕС выпущена специальная Директива Комиссии ЕС, а также отдельные положения Устава о Европейской компании, которые обязывают государства — члены ЕС принять необходимые меры, дающие право участия персонала в управлении и стратегическом развитии организации. Предусматривается использование различных моделей такого участия либо заключение соглашений между административными органами организаций-учредителей и представителями персонала, при условии соблюдения законов и утверждения общим собранием акционеров.

В США используются в основном традиционные формы вовлечения персонала в управление организацией на низовом уровне. Участие персонала осуществляется посредством так называемых малых проблемных групп, в которых участвуют до 15% персонала организации. Эти группы ориентированы, прежде всего, на совершенствование конкретных процессов, решение технических задач, на повышение квалификации персонала.

В японских организациях широко применяется метод кружков качества. Проблемные группы и кружки качества предполагают вовлечение персонала в процесс управления организацией на технологическом уровне и, прежде всего, в процессе управления качеством выпускаемой продукции.

Однако деятельность проблемных групп и кружков качества не увязывается с достижением общих целей организации и с привлечением персонала к управлению на уровне организации в целом, к принятию глобальных управленческих решений. Привлечение персонала к управлению на высшем уровне иногда обеспечивается с помощью комитетов при совете директоров, в которые входят представители всех категорий персонала, заинтересованные в решении конкретных проблем, а также временные рабочие группы для решения вопросов, связанных с участием работников в распределении прибылей, программах стабилизации занятости. Также используется введение представителей рабочих в советы директоров, в которых они участвуют в принятии решений в основном по вопросам планирования и социальной политики организации.

В японских организациях используется система партнерства между предпринимателями и персоналом, основанная на проведении консультаций и принятии совместных решений. Процесс функционирования современных организаций характеризуется распылением акций и корпоративным самофинансированием, поэтому существенно меняются принципы управления. Следствием такой тенденции явилась замена предпринимателей-собственников на профессиональных менеджеров и работников организации. Использование работников организации в работе управления позволяет учитывать особенности конкретной организации и технологического

процесса, социальную сферу и др. Профессиональные менеджеры должны формировать и обеспечивать функционирование современных систем управления организацией, разработанных в рамках системного подхода.

На современном этапе идет постоянный поиск эффективных систем управления организациями. Используются различные концепции построения систем управления, основанные на многообразных теориях, подходах, а также их симбиозах. Одной из перспективных концепций является концепция «связанных групп» или «связанных звеньев», детально разработанная *Р. Лайкертом*, *Р. Акоффом* и др. Основной проблемой организации в свете этой концепции является сбалансированность «связанных групп», а именно поставщиков, персонала организации, ее хозяев, клиентов и общества в целом.

Например, некоторая исследуемая коммерческая организация, функционирующая в условиях рынка, преодолела сложности этапа формирования и становления. Ее задача — сохранить баланс связанных групп и добиться максимальной эффективности своей работы в условиях постоянно меняющихся условий функционирования. Следует отметить, что изменениям подвержены как состояние каждой из связанных групп, так и состояние самой организации.

Для подтверждения сбалансированности составляющих организации предлагается применять концепцию гомеокинеза с использованием теории функциональных систем *П.К. Анохина*¹.

Парировать изменения баланса связанных групп можно путем воздействия на них или посредством перестройки внутри организации.

И.П. Павлов считал, что «вся жизнь от простейших до сложнейших организмов, включая, конечно, и человека, есть длинный ряд все усложняющихся до высочайшей степени уравнивающих внешней среды». Таким образом, влияние связанных групп на организацию может быть отнесено к внешним возмущениям. А изменение самой организации будет регулировать состояние связанных групп в целом с целью поддержания гомеокинеза.

Жизнедеятельность организации рассматривается как постоянное и непрерывное парирование изменений внешней среды с непременным условием сохранения рентабельности. Это условие связано с тем, что только рентабельная организация может отвечать за свои обязательства перед связанными группами.

Излагаемый подход к задаче управления коммерческой организацией берет начало в *философии управления П. Друкера*² и отличается

¹ *Анохин П.К.* Проблемы центра и периферии в физиологии нервной деятельности. Новгород, 1935.

² *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х томах. М.: ММИИПУ, 1996.

конкретным оригинальным методологическим аппаратом. Симбиоз философии П. Друкера, концепции гомеостатизма и теории функциональных систем П.К. Анохина позволяет синтезировать систему управления организацией, функциональную схему которой можно представить в следующем виде (рис. 11.2).

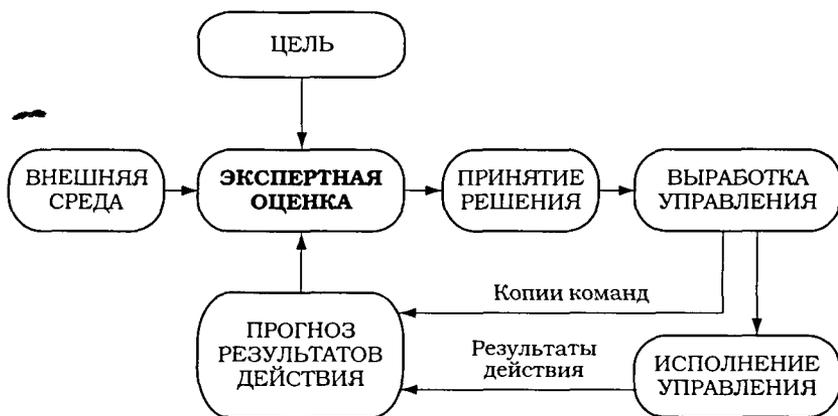


Рис. 11.2. Функциональная схема системы управления организацией

В предлагаемой системе управления организацией на основании информации о цели, состоянии внешней среды функционирования организации, а также о прогнозе результатов действия проводится экспертная оценка ситуации и выбор наилучшего сценария действий организации. Экспертную оценку, на основании которой вырабатывается управление, и прогнозируются результаты будущего состояния организации, осуществляет эксперт, экспертная комиссия или в крупных организациях динамическая экспертная система. В малых предприятиях можно ограничиться одним критерием, ансамблем критериев или просто выбирать сценарий действий организации, который позволяет получить, например, максимальную рентабельность организации.

Управление организацией вырабатывается на основе принятого решения и реализуется посредством совокупности мер различными исполнительными органами.

Результаты управления и копии команд используются для прогнозирования результатов действия. Прогноз может осуществляться с помощью моделей, которые целесообразно получать разнообразными методами, например, с помощью *нейросетей*, *самоорганизации* и т.д. Далее при функционировании организации практический результат сравнивается с прогнозом и подтверждается правильность

работы организации. В противном случае корректируется управляющее воздействие или вырабатывается другой сценарий поведения организации, который приводит к соответствию прогнозных значений и практического результата.

В терминах теории функциональных систем П.К. Анохина механизм прогнозирования и сравнения прогноза с практическим результатом работы организации называется *акцептором действия*. Функциональная схема системы управления организацией с акцептором действия представлена на рис. 11.3. В отличие от модели поведенческого акта, разработанной П.К. Анохиным, предложена *функциональная схема системы управления организацией*, лишена наиболее сложного как в теоретическом, так и в практическом плане механизма, а именно — *афферентного синтеза цели*.



Рис. 11.3. Функциональная схема системы управления с акцептором действия

В функциональной схеме системы управления организацией используются аналоги элементов приспособительного акта: цепь эфферентного возбуждения и обратная афферентация. Цель функционирования организации в исследуемой системе управления задана априори и в рамках данной структуры системы не корректируется. При необходимости изменения цели функционирования организации осуществляется разработка новых критериев и синтез новых прогнозирующих моделей. В остальном система управления не меняется. Инвариантность структуры системы управления организацией к объекту управления является ее ценным свойством. Поэтому можно надеяться, что предложенный подход к задаче синтеза системы управления найдет более широкое применение в организациях с различными формами собственности.

Система управления организацией, основанная на предложенной схеме, позволяет заранее выбрать правильный сценарий и получить подтверждение его правильности. В случае ошибочного выбора комплекса мер по управлению организацией, как только появится отклонение от запланированного сценария, сразу же информация об

этом с блока оценки поступает в блок принятия решений, а затем осуществляется выработка *нового комплекса команд*.

В акцепторе действия происходит формирование модели на основе результатов действия, состояния организации и осуществляется прогноз дальнейшего развития организации. Затем, по истечении некоторого времени, прогноз периодически сравнивается с реальным состоянием организации, и ситуация оценивается посредством эксперта, экспертной системы, ансамбля критериев или, в тривиальном случае, — одного критерия. На основе этой информации принимается решение о дальнейшем управлении организацией.

Для разработки более долговременных сценариев функционирования организации необходимо учитывать изменения внешней среды, которые на больших временных интервалах могут вносить существенные изменения в процесс эволюции организации.

Модели изменения внешней среды могут быть построены эмпирически или на основе известных физических принципов, влияющих на состояние внешней среды организации. Наиболее прогрессивными методами на современном этапе развития являются математические методы, отличающиеся универсальностью и достаточно высокой точностью. Однако для получения высокой точности необходимо иметь достаточно богатую информационную выборку, в которой содержится информация о предпосылках всех изменений внешней среды функционирования организации.

В практических приложениях в отсутствие стабильной экономической ситуации довольно трудно получить подобную информационную выборку. Поэтому целесообразно использовать комбинированный подход к построению модели внешней среды функционирования организации. Например, сочетание эмпирического и математического подходов.

Симбиоз упомянутых подходов можно продемонстрировать на примере моделирования инфляционных ожиданий. Следует напомнить, что объектом исследования являются только прогнозирующие модели. Используя для обработки небольшую информационную выборку, можно построить модель, отражающую рост цен на временном интервале проведения измерений.

С помощью этой модели можно осуществить либо краткосрочный прогноз (на интервале, составляющим 20% времени наблюдения), либо долгосрочный прогноз (на интервал до 100% времени наблюдения). Если же требуется сделать более длительный прогноз или имеется вероятность появления каких-либо факторов, влияющих на исследуемый процесс, но косвенно не содержащихся в измеренной информационной выборке, то необходимо использовать эмпирический подход, т.е. корректировать модель посредством априорной информации. Например, при ожидании застоя производства, обусловлен-

ного какими-либо политическими факторами, в модель инфляции вносятся корректирующие элементы, и она преобразуется в модель стагфляции¹.

Процесс безудержной инфляции в соединении с застоем промышленного производства получил название стагфляции. В конце 1960-х — начале 1970-х гг. в экономике капиталистических стран (США, Франция, Япония, Англия) рост цен оказался столь стремительным, что его можно было разве лишь сравнить с инфляцией военных лет.

Симбиоз математического и эвристического подходов к задаче синтеза модели внешней среды функционирования организации позволяет использовать относительно скудную информационную выборку и за счет априорной информации существенно упрощать трудоемкий процесс построения модели. Естественно, предполагается, что априорная информация является достоверной.

Итак, построив модели внешней среды функционирования организации, появляется возможность разрабатывать сценарии управления организацией на более длительное время. Функциональная схема системы управления организацией с учетом различных моделей изменения внешней среды представлена на рис. 11.4.



Рис. 11.4. Функциональная схема системы управления организацией с учетом моделей внешней среды

¹ Моисеев Н.Н. Математические модели экономической науки. М.: Знание, 1973.

В приведенной на рис. 11.4 системе управления в блоке прогноза осуществляется прогнозирование состояния организации с учетом различных моделей изменения внешней среды ее функционирования. Несколько вариантов прогноза периодически сравниваются с реальным состоянием организации и оцениваются в соответствии с выбранными критериями с целью выявления оптимального состояния организации, и, следовательно, наилучшей стратегии управления.

Разработка систем управления перспективными организациями требует изучения новых подходов к их проектированию, созданию новых и модернизации существующих концепций, применения новых информационных технологий. Окружающая среда, в которой функционирует живой организм, описывается огромным количеством параметров в фазовом пространстве. Некоторое число параметров является определяющими (ключевыми, доминирующими, параметрами порядка), и именно эти параметры используются организациями для анализа окружающей среды и прогнозирования. Существуют проекции на подпространство меньшего числа переменных, с достаточной степенью адекватности отражающих ситуацию в исходном пространстве переменных. Подобные подпространства называются *руслами*.

Число ключевых параметров (размерность русла), хорошо отражающих исследуемый процесс, как правило, невелико. В практических приложениях размерность русла определяется априорной и апостериорной информацией об исследуемом объекте.

11.2. МЕТОД САМООРГАНИЗАЦИИ ПРОГНОЗИРУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ

Прогнозирование элементов внешней среды и состояния организации может быть реализовано различными методами, в частности, с использованием метода самоорганизации. Метод самоорганизации применяется для построения модели процесса функционирования организации. Можно выделить два основных этапа построения прогнозирующих моделей:

- 1) измерение или сбор информации;
- 2) построение модели динамических процессов, определяющих функционирование организации.

Известны три основных способа построения моделей динамических процессов:

- 1) эмпирический, основанный на опыте разработчика моделей и анализе результатов испытаний;
- 2) физический, основанный на знаниях законов изменения динамики объекта;
- 3) математический.

Первые два способа построения моделей чрезвычайно сложно использовать применительно к экономическим системам. Математический способ построения моделей экономических систем широко используется на практике. Форма представления моделей зависит от используемого математического аппарата, от способов описания динамических систем. В случае, когда при построении модели используется информация о внешних возмущениях, получается *нормативный прогноз*. Совокупность нормативных прогнозов, построенных по принципу «если, то», называется *сценарием*. В процессе анализа сценариев группа экспертов выбирает наилучший, по их мнению, сценарий.

Наиболее простыми получаются прогнозы, основанные на предположении о том, что все будет идти так, как было на предыдущем интервале времени функционирования организации. Это предположение называется гипотезой сохранения статус-кво. Нормативные прогнозы иногда имеют вид нормативных сценариев и представляют собой один из вариантов поведения организации при известном изменении условий функционирования. На практике приходится иметь дело с организациями, функционирующими в условиях случайных возмущений. Результатом наблюдения за исследуемой организацией является выборка реализаций.

Информационные выборки должны отвечать требованию «богатства выборки», т.е. содержать достаточно полную информацию об объекте исследования.

Другим свойством информационной выборки является «старение измерений». Информационная выборка должна быть современной, т.е. отражать современное состояние организации, функционирующей в современных условиях. Если для построения модели организации использовать устаревшие информационные выборки, то ее модель получится неадекватной, и прогноз с использованием такой модели будет содержать существенные погрешности. Таким образом, в качестве информационной выборки целесообразно выбирать последние измерения состояния организации. Для прогнозирования выходного состояния организации необходимо использовать какую-либо модель.

При осуществлении процесса прогнозирования известны три подхода:

1) *детерминистический подход*. В рамках этого подхода предполагается, что имеется априори вся необходимая информация или она может быть с достаточной точностью получена;

2) *стохастический подход*. Этот подход предполагает рассмотрение прогнозируемых характеристик организации в виде случайных величин. Учитывается влияние внешних возмущений, а вероятностные параметры случайных величин определяются на основе анализа выборочных реализаций.

Эти два подхода предполагают, что все определяющие исследуемый процесс факторы известны или могут быть определены с достаточно высокой точностью. Изучение кооперативных явлений и самоорганизации (синергетика) в больших количествах объектов самой различной природы уже оформилось в целое научное направление общей теории физических и кибернетических систем. Хотя в социально-экономических системах изучение синергетики еще только начинается, уже наметились общие принципы моделирования таких систем.

Построение моделей экономических систем возможно осуществить в рамках теории дифференциальных уравнений. Однако системы дифференциальных уравнений адекватно отражают динамику в основном макроэкономических систем на значительных временных интервалах. Для изучения и применения в предложенных функциональных схемах систем управления организацией для построения прогнозирующих моделей целесообразно применять метод самоорганизации, в частности, его алгоритмическую реализацию — *метод группового учета аргументов (МГУА)*¹;

3) *метод самоорганизации*. Этот подход может быть использован в условиях минимального объема априорной информации об организации.

Методологической основой использования подхода самоорганизации для построения прогнозирующих моделей является допущение о том, что исчерпывающая информация, характеризующая динамику исследуемого объекта, содержится в измерениях (таблице наблюдений, выборке данных) и в ансамбле критериев селекции моделей. Таким образом, подход самоорганизации позволяет построить математическую модель без априорного указания закономерностей исследуемого объекта. Необходимо иметь измерительные выборки и задать ансамбль критериев селекции, выбора модели, а математическая модель оптимальной сложности выбирается в алгоритме в автоматическом режиме.

Построение прогнозирующей модели на основе самоорганизации включает:

- генератор моделей-претендентов;
- оценку предложенных моделей по критериям селекции.

Перечислим основные принципы, на которых основаны алгоритмы самоорганизации:

1. Принцип самоорганизации модели. В процессе селекции моделей посредством ансамбля критериев сложность структуры моделей увеличивается, а значения критериев падает. Ситуация, когда значения критериев достигают минимума, сигнализирует о том, что най-

¹ *Ивахненко А.Г., Мюллер Й.А. Самоорганизация прогнозирующих моделей.* Киев: Техника, 1985.

дена модель оптимальной сложности. Далее значение критериев остается постоянным или увеличивается.

2. **Принципы внешнего дополнения.** Принцип состоит в том, что для решения задачи выбора модели оптимальной сложности необходимо использовать внешний критерий селекции.

Внешний критерий селекции представляет собой критерий, вычисляемый на информации, которая не используется в процессе оценивания параметров. Без привлечения дополнительной информации определить модель оптимальной сложности не представляется возможным.

3. **Гипотеза селекции.** Значительное увеличение числа поколений (этапов селекции) отбора приводит к вырождению.

4. **Принцип Габора.** Принципом *Д. Габора* называется принцип свободы выбора, который заключается в том, что в процессе селекции на каждый следующий этап передается обязательно несколько моделей с предыдущего этапа. Затем эти модели усложняются и подвергаются селекции. Таким образом, обеспечивается сохранение нескольких путей эволюции модели.

Адекватность выбранной математической модели определяется по минимуму критериев селекции. Удачно выбранные критерии селекции позволяют исключить лишние, случайные и неинформативные переменные состояния, определить их связи оптимальным образом.

Применение ансамбля критериев селекции делает выбор модели однозначным. Методом самоорганизации может быть получена математическая модель экономической системы, которая в дальнейшем используется для прогнозирования и управления исследуемой организацией (рис. 11.5).

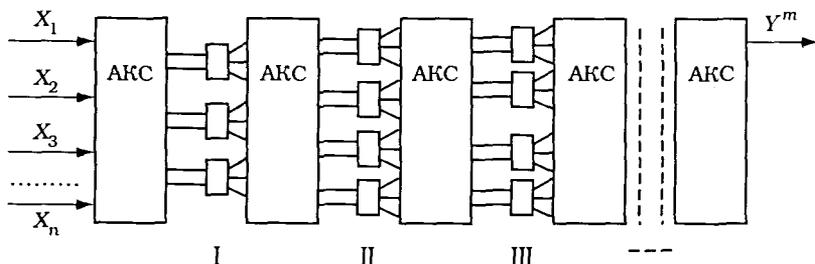


Рис. 11.5. Основные процедуры метода самоорганизации

где $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ — модели претендентов; АКС — ансамбль критериев селекции; Y^m — построенная модель оптимальной сложности после многорядной селекции по АКС; I II III — обозначают процесс генерирования моделей-претендентов.

Прогнозирующая модель имеет вид:

$$\Phi(x) = \sum_{i=1}^N a_i \mu_{ni}(f_i x), \quad (11.1)$$

где n — число базисных функций в модели; μ_n — базисные функции из параметризованного множества F_p ; $F_p = \{a_i \mu_i(f_i x) \mid i=1, L\}$, набор базисных функций. Каждой базисной функции ставится в соответствие двухмерный вектор параметров $(a, f)^T$, где a — амплитуда, f — частота.

В ансамбль критериев селекции включаются в основном общие критерии, такие как критерий регулярности и критерий сходимости.

Критерий регулярности представляет собой среднеквадратическую ошибку Δ^2 , вычисленную на проверочной выборке N .

$$\Delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (z_i - x_i)^2}{\sum_{i=1}^N z_i^2}, \quad (11.2)$$

где z_i — измерения проверочной выборке; x_i — значение модели, $i = 1, N$.

Критерий сходимости пошагового интегрирования конечно-разностных моделей имеет следующий вид:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^L (x_i - z_i)^2}{\sum_{i=1}^L z_i^2}. \quad (11.3)$$

Здесь I — значение ошибки пошагового интегрирования на интервале интерполяции L , который включает обучающую и проверочную выборки.

Структура самоорганизующейся модели заранее неизвестна, что усложняет синтез систем управления организациями, которые предполагают использование современных информационных систем. Поэтому в практических приложениях в качестве априорной модели исследуемой системы обычно используют уравнение с жестко заданной структурой имеющее следующий вид:

$$X_k = \varphi X_{k-1} + W_{k-1}, \quad (11.4)$$

где X_k — вектор состояния, включающий параметры исследуемой системы; φ — матрица системы; W_{k-1} — входное возмущение, которое предполагается дискретным аналогом белого гауссового шума, с нулевым математическим ожиданием.

Часть вектора состояния измеряется

$$Z_k = HX_k + V_k. \quad (11.5)$$

Здесь Z_k — вектор измерений; V_k — вектор ошибок измерения; H — матрица измерений.

Ошибки измерений также предполагаются дискретным аналогом белого гауссового шума, для которого $M[V_k] = 0$. Ошибки измерения и входные возмущения некоррелированы: $M[V_j; W_k^T] = 0$ при любых j и k . Начальное значение вектора состояния полагаем гауссовым случайным вектором с нулевым математическим ожиданием, независимым от входных возмущений и ошибок измерений: $M[x_0 V_k^T] = 0$; $M[x_0 W_{k-1}^T] = 0$ для любого k . Для осуществления прогноза необходимо иметь модель исследуемой системы. В качестве такой модели может быть использована априорная модель вида (11.1).

Однако эта модель, полученная на основе априорной информации, может быть неадекватна реальному процессу изменения параметров и не корректируется в процессе функционирования конкретной системы. В случае, когда априорная модель достаточно точно отражает исследуемый процесс можно использовать ее для прогноза, хотя целесообразно корректировать отдельные коэффициенты матрицы модели системы. При изменениях режима работы исследуемой системы или при смене условий ее функционирования возникает ситуация когда меняется характер исследуемого процесса. Тогда необходимо идентифицировать не только отдельные коэффициенты модели, но и всю ее структуру. Известны различные методы идентификации, позволяющие идентифицировать структуру и параметры модели.

В условиях, когда априорная информация о параметрах исследуемой системы достоверно неизвестна и характер изменений параметров отличается высокой динамикой, целесообразно использовать наиболее простой в реализации и компактный алгоритм построения прогнозирующей модели. Примером таких алгоритмов является алгоритм прогнозирования с помощью *трендов Т. Демарка*. Линейные тренды Демарка отличаются простотой и позволяют определить тенденцию изменения исследуемого процесса. Демарк рекомендует строить тренд процесса «справа налево» и предлагает методику определения «точек Демарка», по которым строится тренд.

Тренды Демарка позволяют определить тенденцию изменения исследуемого процесса. Такие тренды можно использовать для прогноза на очень коротких интервалах. В основном классические тренды Демарка используются для прогнозирования биржевых котировок ценных бумаг и др. Увеличить интервал прогноза можно путем более точного определения «точек Демарка», на основе которых строится

тренд. Использование для этого выборок разной величины позволяет повысить точность интерполяционного тренда, но прогнозирующий тренд при этом необязательно будет более точным. Это связано с влиянием на прогнозирующий тренд эффекта старения измерений.

Повысить точность прогнозирования удается путем модификации трендов Демарка с помощью подхода самоорганизации. Выбор подхода самоорганизации объясняется желанием минимизировать априорную информацию об объекте исследования, а также возможностью построения моделей без учета ряда существенных факторов. **П**осредством подхода самоорганизации строятся модели в условиях, когда помеха превышает полезный сигнал в несколько раз.

В отличие от классических трендов Демарка рассматриваемая их модификация предполагает использование не двух точек Демарка, а целой измерительной выборки.

Причем измерительная выборка, также как и в алгоритме самоорганизации делится на обучающую и проверочную выборки. Тренды предполагаются подвергать селекции. Структура модифицированных трендов Демарка имеет вид:

$$x_k = x_{k-1} + c_{k-1}, \quad (11.6)$$

где x_k — переменная состояния исследуемой системы; c_{k-1} — коэффициент или функция, характеризующая крутизну тренда.

Посредством коэффициента крутизны тренда определяется тенденция происходящих изменений переменной состояния исследуемого объекта. Использование вместо коэффициента функции позволяет уточнить характер происходящих изменений. Функции выбираются из стандартного набора базисных функций.

Селекция модифицированных трендов проводится с помощью критерия простоты модели и еще одного общего критерия, например критерия следующего вида:

$$\Delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (z_i - \hat{x}_i)^2}{\sum_{i=1}^N z_i^2}, \quad (11.7)$$

где z_i — измерения проверочной выборки; \hat{x}_i — значение модели, $i = 1, N$; Δ^2 — среднеквадратическая ошибка, вычисленная на проверочной выборке N .

В зависимости от физического смысла прогнозируемой переменной состояния может быть использован какой-либо специальный

критерий селекции. Например, при прогнозировании экономических параметров систем, управляемых с использованием эталонных моделей, в качестве критерия селекции используется величина реального отклонения параметров от плановых значений.

Точность прогноза состояния систем с высокой динамикой при использовании предложенной модификации алгоритма самоорганизации выше, чем при его реализации классическим методом трендов Демарка. Таким образом, рассмотрен простой алгоритм прогноза, являющийся модификацией тренда Демарка посредством подхода самоорганизации. Тренды Демарка усложняются, а затем подвергаются селекции с помощью ансамбля критериев или одного критерия. В качестве измерительной и проверочной выборок, на которых строится тренд, используются оценки исследуемого параметра, полученные на интервале интерполяции, либо сглаженные измерительные сигналы.

Способ управления с использованием моделей, полученных с помощью метода самоорганизации, известен как *управление с оптимизацией прогноза*. В 1965 г. был проведен расчет оптимального управления экономикой Великобритании¹. С учетом набора экспериментальных данных ежегодно строится прогноз и на его основе определяется оптимальное управление экономической системой страны.

■ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Раскройте схему системы управления организацией.
2. В чем проявляется специфика управления организацией в зависимости ее размеров?
3. Что представляет собой концепция «связанных групп» или «связанных звеньев», детально разработанная Р. Лайкертом и Р. Акоффом?
4. В чем заключается основная проблема организации в свете концепции «связанных групп» или «связанных звеньев»?
5. Раскройте понятие сбалансированности «связанных групп» и организации в целом?
6. Опишите функциональную схему системы управления организацией.
7. Изложите теорию функциональных систем П.К. Анохина.
8. Опишите, в чем состоит превалирующее воздействие внешних факторов среды в концепции И.П. Павлова.
9. Изложите философию управления П. Друкера.
10. Раскройте функциональную систему управления с акцептором действия П.К. Анохина.

¹ Математическая модель экономики Великобритании представлена в книге Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972.

11. Изложите систему управления организацией с учетом моделей внешней среды.
12. Опишите прогнозирующие модели.
13. Раскройте метод прогнозирования состояния организации Т. Демарка.
14. Изложите принципы самоорганизации, используемые при разработке прогнозирующих моделей.

■ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

1. *Бир Ст.* Кибернетика и управление производством. М.: Гос. изд. физ.-мат. лит., 1963.
2. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. М.: ММИИПУ, 1996.
3. *Ивахненко А.Г., Мюллер Й.А.* Самоорганизация прогнозирующих моделей. Киев: Техника, 1985.
4. *Кондэ Г.* Развитие и совершенствование служб управления. М.: Прогресс, 1970.
5. *Моисеев Н.Н.* Математические модели экономической науки. М.: Знание, 1973.
6. *Янг С.* Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972.
7. *Анохин П.К.* Проблемы центра и периферии в физиологии нервной деятельности. Новгород, 1935.

Адаптация — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Адаптивные изменения — спонтанные стратегические изменения, вызванные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода. Они воздействуют на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Изменения возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Активы — любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике — также деловая репутация).

Акция — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества; дает право на долю прибыли в форме дивиденда.

Анализ или анализ ССВУ (сила, слабость, возможности, угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Арбитражный управляющий (временный, внешний, конкурсный) — лицо, назначаемое Арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

Аттестация — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Базовые параметры — система критериев, способных адекватно отразить специфику деятельности конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Банкротство (несостоятельность) — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации Арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Бизнес-инкубатор — малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивать» новые предприятия для реализации инновационных проектов.

Бюджет — предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и струк-

турирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Венчурные компании — рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью понести убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для воплощения идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, которые создаются в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

Вертикальная интеграция — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет ее расширения путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков или усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (системами распределения и продажи).

Внесудебные процедуры — возможность без обращения в Арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами условия продолжения деятельности предприятия-должника или его добровольной ликвидации.

Внешнее управление (судебная санация) — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешний управляющий — лицо, которое Арбитражный суд назначает для внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

Внешняя среда отрасли — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие извне на ситуацию в отрасли.

Внутренняя гибкость — обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Входные барьеры — факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Барьеры являются одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров связана с высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл введения барьеров состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена

окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь выявлять соответствующие входные барьеры.

Выходные барьеры — факторы, препятствующие выходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или реальные доходы на капитал отсутствуют. Выходные барьеры могут иметь социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний характеризует ситуацию, когда фирма, преуспевавшая в новых сферах, продолжает поддерживать свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редкие. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь выявить соответствующие выходные барьеры.

Глобальная конкуренция — форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Конкуренция осуществляется в глобальном масштабе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, возникающие в их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках серьезно влияет их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия — обычно одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспосабливаться к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Диагностика — деятельность, связанная с оценкой состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала слишком зависеть от своего одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и снижения риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. Осуществляя стратегию диверсификации, фирма: 1) выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом или коммерческом плане с целью добиться

эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления портфеля (чистая диверсификация).

Дивизиональная структура — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения независимыми, и каждое может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она достаточно ограничена.

Жизненный цикл продукции (технологии) — период времени, в течение которого продукция (технология) жизнеспособна на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы, связанных с продвижением продукции на рынок, достижением преимуществ в конкурентной борьбе.

Инвестиции — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Индекс — цифровой статистический показатель, отражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

Инновационный потенциал — возможности достижения инновационных целей.

Инновация — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы и повышению эффективности деятельности.

Институционализация стратегии — процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Конгломерат — группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель — в противоположность синергическому портфелю (где ряд хозяйственных подразделений стратегически связаны между собой).

Конкурентоспособность организации — способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкуренция — противоборство на рынке товаров и услуг с целью привлечь покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Консьюмеризм — организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и расширение возможностей их воздействия на продавцов и производителей товаров.

Координация — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Кредит — предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); число баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

Кривая опыта (обучения) — графическое отображение закона опыта, который гласит: Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьирует от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 1960-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

Кризис — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

Лизинг — сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Подписывается договор об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок его возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, Арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Лицензирование — в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, когда фирма — владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой — покупателем лицензии на право пользования последним производственным процессом, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма — покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Маркетинг — формирование реального спроса, воздействие на потребителя с целью побудить его приобретать товар. Разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

Маркетинговая антикризисная программа — комплекс мероприятий, которые организации следует выполнить для стабилизации ситуации на

рынке и выхода из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Международная компания — компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний — национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; технологическое кооперирование и специализация подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра, с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями — ТНК (*transnational corporation* — *TNC*), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Мировое соглашение — возможность урегулировать отношения в рамках федерального закона.

Миссия (стратегические установки, предназначение) — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Многонациональная конкуренция — одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран по сути протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой стране конкуренция развивается по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но влияние их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается границами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой некий набор отраслей (каждая — в пределах одной страны).

Многонациональная стратегия — стратегия, при которой компания приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность ее стратегий по странам. Многонациональная стратегия применяют в отраслях, где преобладает многонациональная конкуренция.

Многонациональные фирмы — фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн *Philips*, англо-голландский пищевой концерн *Unilever* и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм из разных стран и выпуска акций новой компании. В данной работе термин «многонациональная фирма» употребляется в отношении компаний, участвующих

в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален, и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Организационная культура предприятия — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, которые разделяют его работники.

Отрасль — в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих этот продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Портфель — наиболее распространенное значение понятия, употребляемое по отношению к бизнесу, — ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии, с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежавших одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия — стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой — эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доводов, разработкой и выпуском новых товаров, уходом с рынка, поддержанием текущего уровня продаж.

Престиж — мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и мера влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Прогнозирование — процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Программа антикризисная — система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, преодолеть последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Профильная диверсификация — вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что позволяет объединить различные производства в единую систему для максимального использования эффекта кривой опыта и снижения издержек. Наряду с профильной существует непрофильная диверсификация (или несвязанная диверсификация — расширение в новые отрасли).

Процесс стратегического менеджмента — совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивой и сложной организационной среды; позволяет

оптимально использовать потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

Реклама — форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг и идей к потребителю путем его информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникационной связи между производителем и потребителем.

Рентабельность инвестиций — показатель эффективности инвестиционной деятельности компании; устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, — обратная формула окупаемости. Показатель рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли после вычета налогов к чистым инвестициям.

Реорганизация — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения и преобразования его звеньев.

Реструктуризация — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск — ситуационная характеристика деятельности, означающая неопределенность исхода, возможные неблагоприятные последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск управленческий — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации различной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий и возникновения потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Риск экономический — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (отсутствием достаточной информации, ее недостоверностью), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Санация — реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях оздоровления.

Связующие процессы — процессы коммуникации и принятия решений.

Синергизм (синергия) — стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совмест-

ных действий больше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяют как $2 + 2 = 5$, — иначе говоря, суммарная отдача от всех капиталовложений фирмы выше суммы показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимного дополнения.

Система управления — множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, позволяющий достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Среда косвенного воздействия — факторы внешней среды, которые непосредственно не воздействуют на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

Среда прямого воздействия — совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, учреждения государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) — управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться целей, которые соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти навыков: 1) моделировать ситуацию; 2) выявлять необходимость изменений; 3) разрабатывать стратегию изменений; 4) использовать в ходе изменений надежные методы; 5) воплотить стратегию в жизнь.

Стратегия — обобщающая модель действий, необходимых для достижения долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) анализ маркетинговой среды; 2) создание видения, миссии организации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегия дифференциации — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании проявить свою уникальность в каком-либо аспекте, который привлекает наибольшее число клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы этих потребителей, что, в конечном итоге, приводит

к росту издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большей доли рынка, поскольку часть покупателей может быть не склонна платить более высокую цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия интернационализации — освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные *входные барьеры* и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия лидерства по издержкам — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит большое количество товаров, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на рост производительности и эффект кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль постоянных расходов, инвестиций в производство, направленных на использование эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, снижение реализационных и рекламных издержек. В центре внимания — более низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель использует любую возможность получить преимущества в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации — предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для поддержания роста эффективности своей деятельности, либо целиком отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия оптимальных издержек — ориентируется на сочетание низких издержек с широкой дифференциацией продукции. Направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им широкого ассортимента товаров по более низким ценам, в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов.

Стратегия отступления — обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия поворота — характерна для фирм, находящихся в сложном и постепенно ухудшающемся положении. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия предупреждения конфликта — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает анализ реальных конфликтов и поиск методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Стратегия сбора урожая — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия сокращения — предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (*parent company*) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) — состоит в сохранении выгодной позиции на рынке, исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на второй план.

Стратегия фокусирования — в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента наилучшим образом в сравнении с конкурентами. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое одновременно, но в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда приводит к снижению доли рынка в целом.

Стратегия экспорта — ориентация производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. Выбирая данную стратегию, фирма учитывает свой экспортный потенциал, отыскивает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресур-

сы по направлениям и формам экспортной деятельности. Используется в основном крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и реализующими ее на тех рынках, где транспортные издержки невелики, как и риск зарубежных инвестиций.

Субсидия — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам) — один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек внутри выбранного сегмента с целью обеспечить конкурентное превосходство. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от направления фокусирования.

Технологические парки — широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Точка безубыточности — выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

Трансферт инноваций — законодательно разрешенное право передавать нововведения другим субъектам инновационной деятельности.

Управленческий потенциал — объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Финансовое регулирование — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Франчайзинг — вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и реализация продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая при условии обеспечения качества продукции и сохранения престижа марки.

Эксперт — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Этатизм — активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ

Глава 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	а	б	а	б	а	б	а	б	в

Глава 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	в	а	б	б	а, б, в, г	а, г	б, в, г	б	а	а, б, г	б	а	б, в	а, б, г

Глава 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а, б	а, г, д, ж	в	а, б, в, г	б	а	в	а	а, б, в, г, д	б

Глава 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а, б, в	а, б, г, е	а	в	б, в, г	д	б	в	а, б, в, г	б, в, д, е, з, и, л

Глава 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	г	а	а, б, в	б	а	г	в	б	г

Глава 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	а, б	а, в	а	б	б	а	б	а	б

Глава 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
г	г	б	г	а	г	г	г	б	а	в	а	а	г

Глава 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
б	б	г	б	б	а	г	в	б

Глава 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
г	г	г	г	в	г	в	б	а

Глава 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
г	в	а	г	б	г	а	г	г	г	а



ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНИК

(Компьютерная программа для проведения электронных лекций, практических занятий и контроля знаний)



ПРИЛОЖЕНИЯ



ПЕРСОНАЛИИ



**РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
(МОДУЛЯ) «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Понятие и сущность стратегического управления	7
1.2. Процесс стратегического управления	13
1.3. Факторы макросреды прямого воздействия	16
1.4. Факторы макросреды организации косвенного воздействия	19
1.5. Стратегия как инструмент решения стратегических задач	21
1.6. Механизм и условия успешной реализации стратегии ...	24
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	28
<i>Практические задачи</i>	28
<i>Тесты</i>	36
<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	37
Глава 2. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	39
2.1. Анализ факторов маркетинговой среды	39
2.2. Видение, миссия и цели организации	44
2.3. Разработка стратегии организации	50
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	56
<i>Практические задачи</i>	56
<i>Тесты</i>	63
<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	65
Глава 3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ	66
3.1. Общее понятие об анализе стратегической ситуации организации	66
3.2. Матричные методы оценки портфеля диверсифицированной организации	66
3.2.1. Матрица БКГ	66
3.2.2. Матрица «Дженерал Электрик»	69
3.2.3. Матрица «товар — рынок» И. Ансоффа	72
3.2.4. Трехмерная схема Д. Абея	75
3.2.5. Модель Томпсона — Стрикленда	76
3.3. Методы стратегического позиционирования	78
3.3.1. Концепция жизненного цикла товара	78
3.3.2. Пять сил конкуренции по Портеру (модель М. Портера)	80
3.3.3. Модель компании «МакКинси» — «7S»	83
3.3.4. GAP-анализ	84
3.3.5. Модель делового комплексного анализа ПИМС (PIMS)	86
3.3.6. Изучение профиля конкурентных позиций	87

	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	92
	<i>Практические задачи</i>	92
	<i>Тесты</i>	96
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	98
Глава 4.	ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	99
4.1.	Типы стратегические изменений	99
4.2.	Причины сопротивления изменениям	101
4.3.	Подходы к преодолению сопротивления изменениям ...	107
4.4.	Стили проведения изменений	114
4.5.	Стратегии осуществления изменений	116
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	122
	<i>Практические задачи</i>	123
	<i>Тесты</i>	126
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	128
Глава 5.	КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	130
5.1.	Понятие контроллинга, его виды и роль в стратегическом управлении	130
5.2.	Система показателей в контроллинге	134
5.2.1.	Построение системы сбалансированных показателей	139
5.3.	Механизм и рычаги контроля	144
5.3.1.	Метод контроля «анализ отклонений»	144
5.3.2.	Системы и рычаги контроля	145
5.4.	Информационная поддержка контроллинга	148
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	153
	<i>Практические задачи</i>	153
	<i>Тесты</i>	157
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	158
Глава 6.	КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	160
6.1.	Корпоративная культура: основные понятия	160
6.2.	Типология корпоративных культур	168
6.3.	Анализ корпоративной культуры	179
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	183
	<i>Практические задачи</i>	183
	<i>Тесты</i>	187
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	188
Глава 7.	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	190
7.1.	Сущность риска и критерии его оценки	190
7.2.	Классификации рисков	201
7.2.1.	Политический риск	203

7.2.2.	Технический риск	205
7.2.3.	Производственный риск	205
7.2.4.	Коммерческий риск	206
7.2.5.	Финансовый риск	208
7.2.6.	Отраслевой риск	211
7.2.7.	Инновационный риск	211
7.3.	Процесс управления риском	212
7.3.1.	Описание внутренних и внешних факторов риска	213
7.3.2.	Качественный анализ факторов риска	215
7.3.3.	Ранжирование рисков	216
7.3.4.	Показатели оценки рисков	216
7.3.5.	Количественная оценка рисков	218
7.3.6.	Определение допустимого уровня и границ риска	218
7.3.7.	Разработка комплекса мер, направленных на снижение риска	219
7.3.8.	Построение модели управления рисками	222
7.4.	Методы количественной оценки рисков	222
7.4.1.	Теория игр	223
7.4.2.	Критерии оптимальности	223
7.4.3.	Оптимальность по Парето	224
7.4.4.	Статистические методы принятия решений в условиях риска	225
7.4.5.	Аналитические методы	226
7.4.6.	Метод чувствительности критических соотношений	227
7.4.7.	Метод анализа сценариев: сравнительная оценка вариантов решений	231
7.4.8.	Имитационное моделирование	231
7.4.9.	Определение рисков при формулировке миссии и целей компании	232
7.4.10.	Оценка целесообразности затрат	232
7.4.11.	Методы расчета интегральных показателей риска	236
7.4.12.	Модели прогнозирования риска банкротства	238
7.5.	Качественные методы оценки рисков	239
7.5.1.	Методы экспертных оценок	239
7.5.2.	Методы «мозговой атаки» и «мозгового штурма»	241
7.5.3.	Синектический метод	242
7.5.4.	Метод Дельфи	242
7.5.5.	Метод ПАТТЕРН	243
7.5.6.	Метод аналогий	243
7.5.7.	Качественные модели прогнозирования риска банкротства	243
7.6.	Способы снижения рисков	243
7.6.1.	Уклонение от риска	245
7.6.2.	Методы оптимизации риска	246
7.6.3.	Диверсификация рисков	247

7.6.4.	Методы локализации риска	248
7.6.5.	Распределение риска (диссипация)	248
7.6.6.	Высокая информатизация процесса управления	250
7.6.7.	Анализ и прогнозирование денежных потоков	250
7.6.8.	Учет рисков с использованием ставки дисконтирования ...	252
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	259
	<i>Практические задачи</i>	259
	<i>Тесты</i>	260
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	262



**Глава 8. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**



**Глава 9. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА**

Глава 10.	ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	263
10.1.	Анализ стратегического маркетинга	263
10.2.	Анализ сегментов бизнеса	269
10.3.	Анализ интегрированного бизнеса	275
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	280
	<i>Практические задания</i>	280
	<i>Тесты</i>	281
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	283
Глава 11.	СИНТЕЗ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	285
11.1.	Управление развитием организации на основе прогнозирующих моделей	285
11.2.	Метод самоорганизации прогнозирующих моделей	293
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	300
	<i>Рекомендуемая литература по теме</i>	301
	ГЛОССАРИЙ	302
	ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ	314



Электронный учебник (Компьютерная программа для проведения электронных лекций, практических занятий и контроля знаний)



Приложения



Персоналии



Рабочая учебная программа дисциплины (модуля)
«Стратегический менеджмент»

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, стр. 1
Тел. (495) 380-4260; факс (495) 363-9212
E-mail: books@infra-m.ru

•
Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Редактор *Л.Е. Миронова*
Корректор *Л.Н. Макарова*
Компьютерная верстка *Г.А. Волковой*

Подписано в печать 25.01.2012.
Формат 60 × 90^{1/16}. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0. Уч.-изд. л. 21,47+9,82 (ЭБС).
Доп. тираж 500 экз. Заказ № 5614.
ТК 176700-10114-250112

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»
«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».
214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.