

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования**

**«Российский государственный гидрометеорологический  
университет»**

**А. А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова**

**Экономическая стратегия корпорации**

Учебное пособие для магистрантов  
Направление 38.04.01 «Экономика»  
Направленность «Экономика природопользования»

Санкт-Петербург  
2019

**УДК 338.984**

**ББК 65.054**

Рецензенты:

- профессор факультета технологического менеджмента и инноваций ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», доктор экономических наук, профессор Т.Г. Максимова;

- заведующая кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор Е.В. Ялунер

А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова. Профессиональное развитие специалиста по экономике природопользования: Учебное пособие / А.А.Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова – СПб.: РГГМУ, 2019. – 191 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретико-методологические основы формирования экономической стратегии современной корпорации. Даны представления о корпорации как об объекте стратегического управления, рассмотрены разнообразные варианты принятия управленческих решений при разработке экономической стратегии и обоснован их выбор на основе результатов анализа внутренней и внешней среды, обозначены наиболее серьезные проблемы реализации экономической стратегии.

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

**© Российский государственный  
гидрометеорологический университет»**

(РГГМУ), 2019 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 СУЩНОСТЬ, МЕСТО И РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	7
1.1 Современная корпорация, ее особенности.....	7
1.2 Виды корпораций и основные тренды их развития.....	15
1.3 Модели управления корпорациями.....	20
1.4 Транснациональные корпорации и их взаимосвязь в современном мире.....	47
2 ПОНЯТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ.....	59
2.1 Сущность стратегического управления корпорацией и его основные этапы.....	59
2.2 Стратегическое планирование деятельности корпорации.....	62
2.3 Основные концепции стратегического планирования.....	66
3 ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ.....	82
3.1 Анализ внешней среды корпорации.....	82
3.2 Анализ внутренней среды корпорации.....	87
4 ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	90
4.1 Разработка миссии и целей корпорации.....	90
4.2 Иерархия целей.....	93
5 ФОРМУЛИРОВАНИЕ БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ.....	100
5.1 Основы разработки экономической стратегии корпорации.....	101

5.2	Виды экономических стратегий корпорации.....	106
5.3	Конкурентные преимущества и виды стратегий конкуренции....	112
6	РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	163
7	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ И ЕЕ ТРАНСФОРМАЦИЯ В РАМКАХ ВЫБРАННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ.....	178
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	188
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	189

## **ВВЕДЕНИЕ**

Главными характеристиками современной рыночной экономики являются корпоративный тип хозяйствования, корпоративные предприятия и организации, основанные на акционерной форме собственности. Многие принципы корпоративности все больше проникают и в неакционерные частные компании, в средний и малый бизнес. Корпоративный характер, хотя и без акционерной формы, могут приобретать в новой экономической среде и крупные государственные компании.

Формирование, развитие и деятельность корпораций рассматривается как характеристика уровня социально-экономического развития страны, стратегия ее участия в мировом хозяйстве, эффективности экономики в целом. При этом главное заключается не в самом термине «корпорация», а в содержании принципов деятельности и функций, выполняемых соответствующими предприятиями, организациями.

В учебном пособии рассматриваются вопросы формирования экономической стратегии корпорации.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с учебной программой курса «Экономическая стратегия корпорации» и предназначено для изучения учебной дисциплины на лекционных занятиях и в процессе самоподготовки студентов магистратуры очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика».

Целью изучения данной дисциплины является формирование у магистрантов теоретической базы и практических навыков в области корпоративного управления, что даст возможность овладеть системными принципами и методами корпоративного управления, необходимыми для формирования отечественной корпоративной культуры.

В данном учебном пособии рассматриваются все компоненты современных корпоративных структур, большое внимание уделено построению корпоративных отношений, в том числе раскрытию таких

понятий, как корпоративный климат и корпоративная культура с учетом поведения участников корпоративных отношений и социальных отношений между ними.

Анализ особенностей построения современных корпоративных структур проводится на основе организационного подхода, с учетом того, что теория корпоративного управления должна базироваться на синтезе существующих концепций и направлений, сформировавшихся за довольно короткий период существования научных знаний об организациях, особенно о корпоративных структурах. Изучение данного курса предполагает наличие у слушателей определенных правовых знаний и умения работать с постоянно совершенствующейся нормативной базой.

# 1. СУЩНОСТЬ, МЕСТО И РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

## 1.1 Современная корпорация, ее особенности

**Корпорация** - это коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (добровольных взносах) предусматривающая долевую собственность, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность, и характеризующаяся значительной концентрацией управленческих функций на верхнем уровне иерархической структуры.

Данная форма организации предпринимательской деятельности имеет широкое распространение в экономически развитых странах. Главной функцией корпоративного управления является организация деятельности корпорации в интересах акционеров, как источников финансовых ресурсов.

Корпорация, как организация, представляет собой искусственно созданную социальную группу институционального характера, выполняющую определенную общественную функцию (производство, накопление, распределение и упорядоченное распределение денежных средств), ориентированную на достижение взаимосвязанных и специфических целей в определенной области человеческой деятельности.

Исходя из того, что корпорация представляет собой коллективное образование, организацию, имеющую статус юридического лица, образованную объединением капиталов (добровольных взносов) и осуществляющую какую-либо социально полезную деятельность, можно выделить определенные признаки, характеризующие такие корпоративные образования:

1. Ассоциация, союз лиц, организованный коллектив, подчиненный групповым интересам.
2. Объединение капиталов (взносов), размер которых может быть строго определен.

3. Различные сферы деятельности корпораций (производство, финансы, создание материальных благ, торговля, сырьевые и перерабатывающие отрасли).

4. Статус юридического лица, подтвержденный фактом регистрации в государственном органе.

В зависимости от преследуемой цели (извлечение прибыли или нет) корпорации можно разделить на две группы - коммерческие и некоммерческие. Большинство корпораций создается для выполнения деятельности, приносящей прибыль. Некоммерческие корпорации получают известные льготы или совсем освобождаются от налогов либо получают дотации и средства от государства. [12]

В современной мировой практике основной формой организации и управления хозяйственными процессами, в которых требуется объединение сразу нескольких заинтересованных сторон, стала корпорация. Рассмотрим подробнее, что такое корпорация, каковы ее характеристики и типы. А также выделим основные отличия западной и восточной моделей корпоративного объединения.

Главной отличительной чертой корпорации служит объединение некоторого количества лиц, экономических субъектов, для осуществления совместной деятельности в любой сфере экономики.

П. Друкер еще в 1946 году в известной работе «Принципы корпорации» писал, что корпорация призвана дать ответ на вопрос, как и каким образом общественные институты могут и должны способствовать установлению стабильного и эффективно функционирующего общества. Крупная корпорация это не только экономический, но и социально - политический институт.

Корпорации играют неоднозначную роль в развитии конкуренции. Существует неверное представление о постоянном развитии конкуренции в нынешней экономике. В действительности, имеются две тенденции: одна, направленная на угасание конкуренции, важнейшим признаком которой

является сокращение числа ее субъектов и масштаба, а другая связана с ужесточением конкурентной борьбы между мировыми центрами, государствами и ТНК, в условиях сохранения некоторых традиционных территориальных конкурентных отношений, включая малый и средний бизнес.

Причиной концентрации капитала и, как следствие, увеличение мощи корпорации является преимущество крупного производства в форме эффекта масштаба. Сущность последнего состоит в том, что по мере роста размеров предприятий целый ряд факторов начинает действовать в направлении снижения средних издержек производства.

Одной из форм корпоративных структур является олигополия, отношения к которой со стороны общества неоднозначно, как и к монополии вообще. Отличие олигополии от чистой монополии состоит в том, что сохраняется видимость конкуренции нескольких независимых фирм. А значит, с позиции общества, олигополия более желательна, чем монополия. В свое время Й. Шумпетер и Дж. Гелбрейт считали, что крупные олигополистические фирмы с рыночной властью необходимы для быстрых темпов роста НТП. Разработка новых продуктов и технологий является очень дорогостоящим делом, и только олигополистические фирмы способны финансировать ее. Барьеры входа в отрасль для конкурентов гарантируют олигополисту уверенность в получении прибыли, часть которой можно направить на НИОКР. По мнению ученых, олигополия способствует повышению качества продукции, снижению издержек производства и цен, а также может способствовать, увеличению объема выпуска и занятости по сравнению с отраслью, организованной на конкурентных началах [14, с. 57, 137]

Концентрация производства (а значит, монополизация экономики) не только способствует угасанию конкуренции за счет сокращения конкурентов, а и способствует НТП, т.е. выступает в роли, которая обычно приписывается конкуренции. Вследствие чего во второй половине прошлого века на смену

усилению монополизации и интеграции пришло образование и развитие транснациональных корпораций.

Согласно общему определению, корпорация – это объединение юридических и физических лиц для достижения общей цели. В совокупности эта объединенная группа представляет собой новое юридическое лицо, а каждый из его участников – собственник определенной доли. Интересно то, что владельцы этих самых долей практически никогда не занимаются управлением. По сути, корпорацией управляют наемные работники, специалисты своего дела.

Различают две формы международных корпораций. Транснациональные корпорации (transnationalcorporation) — это корпорации, головная компания которых принадлежит капиталу одной страны, а филиалы разбросаны по всему миру.

Под многонациональными корпорациями (multinationalcorporation) обычно понимают корпорации, головная компания которых принадлежит капиталу двух и более стран, а зарубежные отделения также находятся в разных странах.

Что такое корпорация по своей структуре? Это союз, который обладает внутренней организацией и объединяет своих членов в единый коллектив. Также он является субъектом обязанностей и прав. Еще проще корпорацию расшифровывают как группу лиц, объединенных одной общей целью и выполняющих свою деятельность в течение долгого времени, чтобы осуществить эту цель. Корпорация может иметь под своей «крышей» несколько разных бизнесов, но все они находятся под единым финансовым контролем.

Финансисты выделяют несколько основных признаков, характеризующих корпорации. Среди них:

- Наличие собственников или акционеров, которые могут владеть пакетами акций разного объема. Акционеры отделены от управления, однако, серьезные решения принимаются на совете директоров. Другими словами,

никогда одна персона не может решать какие-то важные вопросы самостоятельно, этим занимается группа людей. Имеет место делегирование полномочий, то есть создаются несколько «узлов» принятия решений;

- В состав корпорации входит сразу несколько предприятий различного характера. В данном случае деятельность корпораций специально ориентирована на разные виды бизнесов, чтобы распределить риски между ними.

- Лидирующее положение на рынке. Уверенная позиция на рынке (например, строительном) позволяет корпорациям управлять данной структурой, производить и реализовывать продукцию, формировать рынок новых товаров.

- Большое число сотрудников, которое может достигать нескольких тысяч человек. Данный факт делает процесс управления сложным, поскольку необходимо налаживать четкий контроль и проверку качества работы.

Современные корпорации очень сложны по своей структуре. Так, например, в рамках концерна осуществляется горизонтальное и вертикальное комбинирование, создается научно-технический центр. В последнее время развиваются процессы диверсификации и возникают объединения, в которых под единым руководством группируются предприятия, относящиеся к различным отраслям народного хозяйства, т.е. конгломераты.

Нередко создаются различные объединения объединений - системы компаний. В результате возникает новая система управления ими, главной особенностью которой является контроль без бремени собственности, господство без хозяйственных рисков.

Тенденция к образованию крупных корпоративных объединений частично объясняется более низкими издержками производства и сбыта продукции. Крупные размеры корпораций обусловлены стремлением к эффективности производства. Только крупная корпорация способна применять современные технологии и передовые изобретения, требующие крупных затрат, создавать исследовательские лаборатории, привлекать

ученых, инженеров, техников. Этим достигается получение контроля над значительной частью рынка, непосредственное воздействие на уровень цен, влияние на размеры и распределение национального продукта, уровень занятости и покупательскую способность населения.

Корпоративный строй в промышленно развитых странах на современном этапе отличается следующими особенностями [12]

1. принцип частного владения в предпринимательстве вытесняется принципом владения коллегиального (акционерного, государственного);

2. постепенное сведение на нет частной собственности повлекло за собой и ослабление стимула к получению прибыли. Сейчас в качестве стимула выступают, помимо сохранения права распоряжаться своими капиталовложениями, категории нематериального (морально-идеального) свойства: степень влияния на правительство, возможность новых начинаний, общественное признание;

3. в обществе происходит разделение единого ранее центра власти на два: формальный (правительственный) и фактический (корпоративный);

4. все более заметен переход от решений, диктуемых свободным рынком, к решениям, принимаемым административной группой (необязательно правительственной).

Зачастую ошибочно считают, что корпорациями являются компании в той или иной отрасли. Однако это далеко не так, корпорации и компании значительно отличаются друг от друга. В частности, компании не имеют глобального влияния на рынок, в то время как корпорации способны организовывать новые рынки.

Что важно для корпораций? Одним из самых важных моментов, влияющих на авторитет корпорации, является ее имидж. Все крупные корпорации обязательно заботятся о своем положительном имидже, чтобы быть привлекательными для общества. С этой целью любое уважающее себя корпоративное объединение стремится:

- Быть социально-ориентированным. Это значит, что любая продукция и услуги должны соответствовать запросам общества.

- Нести социальную ответственность, т. е. обеспечивать каждому работнику необходимый социальный пакет, включающий различные гарантии и страховки, возможность своевременного получения медицинской помощи и пр.

- В своей деятельности не нарушать законы и правила. Ставить на первое место желание потребителя, поскольку от его растрат зависит финансовое положение корпорации.

- Соблюдать права сотрудников, партнеров и принимать во внимание общественное мнение.

Также немаловажное значение для корпораций имеет корпоративная культура. Ведь что такое корпорация без собственной культуры и традиций? У каждого подобной организации имеются свои внутренние формальные и неформальные правила «ведения игры», свой кодекс этики и чести или даже собственная конституция. Это дает возможность всему коллективу заниматься деятельностью на общее благо, а каждому его члену чувствовать себя причастным к чему-то единому и глобальному.

Много веков назад люди не знали, что такое корпорация в ее современной трактовке, хотя корпоративные объединения уже тогда начали появляться. Впервые отмечается их возникновение во времена Древнего Рима, когда при республике разрешалось создавать новые корпорации без проблем. Единственным условием было соблюдение государственных законов. Правила изменились, когда наступили времена империи: для создания корпорации нужно было обращаться в сенат за специальным соглашением. Управление осуществлялось людьми, выбранными из создателей. Если деятельность корпорации прекращалась, то всю ее собственность делили между участниками.

На сегодняшний день самой старой корпорацией считается медный рудник под названием Stora Kopparberget, расположенный на территории

Швейцарии. Еще в XIV столетии это объединение получило устав, подписанный лично королем Магнусом Эрикссоном. В XVII веке многие европейские государства имели право вести бизнес со своими колониями. Подобные организации в некотором роде напоминают современные транснациональные корпорации. В качестве примера можно привести Голландскую Ост-Индийскую компанию и Компанию Гудзонова залива.

В наше время ключевую роль в рыночной экономике большинства развитых стран играют сверхкрупные объединенные организации – корпорации. В частности, в Соединенных Штатах, Канаде, Японии корпорации считаются основной формой предпринимательской деятельности. В этих государствах под контролем корпоративных объединений находится более пятидесяти процентов производства промышленных товаров и торговой деятельности. Также благодаря существованию корпораций ведущие державы мира владеют большей частью лицензий и патентов на новейшие технические разработки, медицинские препараты и пр. Отличительной чертой современных корпораций является то, что продолжительность их существования не ограничена, поскольку акции можно свободно передавать другим собственникам. Также корпорация может выпустить новый пакет акций, чтобы привлечь инвесторов и, соответственно, инвестиции со стороны.

Для успешного функционирования корпорации необходимо наличие следующих принципиальных условий: развитость экономики, освоенное населением предпринимательство, сосуществование различных форм собственности (защищаемых государством и уважаемых населением), достаточное количество профессиональных управляющих (менеджеров). Без их выполнения и до тех пор, пока в масштабах государства (отдельного региона) или в отдельной отрасли не будут созданы необходимые правовые и экономические предпосылки для успешной деятельности корпораций, преждевременно утверждать об эффективной реализации принципов корпоративного управления.

## 1.2 Виды корпораций и основные тренды их развития

На сегодня существует несколько разновидностей корпоративных объединений, которые приняты в большинстве стран мира: акционерное общество открытого типа; общество с ограниченной ответственностью; синдикат; картель; трест; пул; концерн; холдинг; финансово-промышленные группы; транснациональные корпорации.

В каждой стране по закону определяются ответственность и права всех типов корпораций. Также законодательно обозначаются ограничения касательно форм деятельности корпораций и их состава, а также применяются особые меры по предотвращению трансформации их в монополии. В случае нарушения каких-либо правил или ограничений государство имеет право применить санкции относительно корпорации-нарушителя. крупные корпорации В 90% случаях предприятия, входящие в состав корпоративного объединения, полностью зависят от него в экономическом и финансовом плане. Но бывает, когда предприятие имеет свои акции и своих акционеров. Таким примером может служить финансовая корпорация, которая объединяет под своим «крылом» финансовые группы. Это говорит о том, что отношения внутри корпораций достаточно сложны и разнообразны.

В настоящее время корпорации строятся по принципу акционерных обществ, с ограниченной ответственностью держателей ценных бумаг, выпущенных с целью объединения крупного капитала. Процесс укрупнения корпораций обуславливает необходимость регулирования внутренних отношений с помощью корпоративных норм. Объединения в корпорации юридических лиц дало возможность создавать суперакционерные общества. Таким образом, появляются ассоциированные капиталисты: в Германии более распространены картели, концерны, во Франции - синдикаты, в Англии, США - держательские (холдинговые) компании. Некоторые из них стоят во главе целых отраслей.

*В США все корпорации делятся на четыре группы:*

- публичные (public);
- полупубличные (quasi-public);
- предпринимательские (business);
- непредпринимательские (non-profit).[2]

Американские ученые (Д. Речмон, М. Мескон, К. Боуви и Д. Тилл) используют несколько другую терминологию:

- государственные корпорации (организованные федеральным правительством или правительствами штатов в особых целях);
- квазигосударственные корпорации (коммерческие предприятия, обладающие монополией на оказание основных общественных услуг);
- частные корпорации (коммерческие и некоммерческие).

Публичные - государственные и муниципальные. Органы городов, округов, селений. Являются подразделениями государственного аппарата и осуществляют управленческую деятельность.

Полупубличные - служащие общим нуждам населения (в области снабжения населения газом, водой, электричеством, ирригационные, железнодорожные), а также предприятия оборонного, космического комплекса. Существуют на деньги налогоплательщиков, в ряде случаев освобождаются от налогов. Все остальные корпорации относятся к частным, государство не принимает участие в их создании. Они делятся на непредпринимательские (религиозные организации, в области образования, благотворительные фонды) и предпринимательские, создаваемые с целью получения прибыли, доминирующие в экономике США, обладая политическим влиянием.

Среди большого числа вариаций отношений между предприятиями и корпорациями эксперты выделяют те, которые встречаются чаще всего:

Финансовое управление предприятием со стороны корпорации. В этом случае все остальные виды деятельности предприятие осуществляет самостоятельно. В него обязательство входит лишь пункт относительно финансов – исполнение определенной части корпоративного бюджета.

Поглощение организации. Это означает, что руководство, управление и функционирование полностью переходит в руки менеджеров корпорации.

Покупка предприятия, которое было выставлено на аукцион по причине неэффективной деятельности.

Превращение организаций в филиалы корпорации, которые становятся представительством объединения в другом городе или стране.

Создание консорциума – временного объединения организаций и фирм с целью решения какой-либо общей производственной задачи.

В начале второй половины XX в. известный американский исследователь Дж. К. Гелбрейт посвятил анализу роли корпорации работу «Новое индустриальное общество», где отметил, что сформировались «две части экономики – мир корпораций, быстро развивающийся в техническом отношении, обладающий огромными капиталами и сложной организационной структурой, с одной стороны, и сфера деятельности тысяч мелких традиционных собственников – с другой, значительно отличающихся друг от друга». Ту часть экономики, которая представлена крупными корпорациями, ученый назвал «индустриальная система». Крупнейшие корпорации составляют ядро индустриальной системы, которое выступает определяющей чертой «Нового индустриального общества» [5, с.45].

И хотя в начале XXI века говорят о «постиндустриальном обществе», «информационном», «знаний» и т.п. индустриальная основа сохранила свое значение в полном объеме.

В последние десятилетия в средствах массовой информации корпорации и особенно ТНК подвергаются критике и во многих случаях небезосновательно. Подтверждением этому может быть доклад рабочей группы Мирового экономического форума (Давос, 2003 г.), инициатором которого выступили 40 ведущих управленцев корпораций, действующих в 16 странах и в 18 отраслях экономики, где отмечалось, что сохранение или восстановление доверия к корпоративному бизнесу превратилось в серьезную проблему для руководства многих компаний. Из всех задач

конкурентоспособности, управляемости и доверия со стороны общества центральной становится последняя проблема – доверие.

Примерно с конца прошлого столетия в деловых, политических и научных кругах наблюдается отчетливая тенденция к переосмыслению социальной роли корпоративного капитала. Но это не означает, однако, прямого возвращения к принципам и нормам социальной ответственности бизнеса в начале второй половины XX ст.

Но все-таки нельзя забывать о вкладе ТНК в НТП, увеличение занятости, инвестиционную активность и развитие национальных государств в целом. Так, в 2004 году из 100 крупнейших ТНК мира 85 базировались в ЕС, Японии и США [10].

Важнейшей особенностью развития современных корпораций есть их интеграция, под которой понимается система взаимосвязей, возникающих в рамках государственного и внутрифирменного пространства, где свободно перемещаются товары, рабочая сила, капиталы.

На валовой продукт, производимый ТНК, приходится около  $\frac{1}{4}$  мирового ВВП. Общий объем продаж, осуществленных в 2004 г. зарубежными филиалами ТНК, составил почти 19 трлн долларов США, экспорт – 3,7 трлн, а численность занятых – почти 57 млн чел. На ТНК приходится почти  $\frac{1}{2}$  глобальных расходов на НИОКР и не меньше  $\frac{2}{3}$  коммерческих расходов на исследования и разработки.

Роль «внутренних» рынков ТНК трудно переоценить. Экономическая деятельность корпоративных структур, как правило, носит региональный характер, концентрируясь в небольшой группе государств. Около 72 % оборота 500 крупнейших корпораций мира приходится на рынки стран их региона [13, с. 16].

Подобная стратегия корпораций вполне объяснима с точки зрения теории транснациональных издержек.

В различных регионах мира корпоративная модель интеграции достигла разных результатов и характеризуется разными особенностями

взаимодействия с формальными интеграционными процессами. В отношениях с государством превосходство крупных предприятий объясняется тем, что уже сами масштабы придают им общественное и государственное значение. Правительство не может не проявить к таким предприятиям интерес как по экономическим, так и социальным причинам. Поэтому государство нередко предоставляет им различные – льготы финансовые, таможенные, а в крайних случаях спасает их от краха. Еще Шумпетер утверждал: «Принцип безразличия государства к предприятиям в данном случае неприменим даже для государства с весьма либеральными тенденциями, если допустить, что существование такого государства возможно». В свою очередь крупнейшие фирмы, особенно ТНК, в значительной степени определяет государственную политику.

Преимущества крупных фирм обусловили повышение их удельного веса в мировой экономике конца XX – начало XXI века. Логическим следствием стала тенденция к их объединению путем соглашения при сохранении юридической независимости. Ведь конкуренция связана для них с большими рисками, поэтому они и предпочитают ей объединение в союзы.

Отношения между монополиями все же остаются конкурентными, хотя здесь произошли существенные изменения. Если в домонополистическом капитализме, например, из 4310 тысяч производителей в определенной отрасли погибли 100 фирм, то для остальных конкурентов размеры рынка возросли на 1%. При современной олигополистической структуре, если, например, из 4 хозяйственных единиц отрасли в конкурентной борьбе погибнет даже 1 участник, то рынок для каждого из оставшихся увеличится на 25%. Поэтому интенсивность конкурентных связей неизмеримо возрастает. Если сегодня олигополист не введет новые продукты, не успеет за политикой конкурентов – его судьба предрешена [6, с. 44].

Экономическое доминирование корпораций воспринимается не как засилье, а как «распределение ролей», которое сложилось на основе объективных законов, действие которых определяет соотношение различных

форм собственности, капитала и общее развитие общества. Реализация корпоративного потенциала возможна лишь в обществе, где и монополист, и мелкий предприниматель в одинаковой мере ответственны перед ним.

Корпоративный мир неоднороден, в каждой корпорации есть свои особенности как управленческой структуры, так и внутрифирменного механизма развития. Однако есть немало и общего, что характеризует практически все компании, которые занимаются предпринимательской деятельностью. В контексте развития бизнеса и общества Дж. Сорос дает следующую характеристику акционерным компаниям: «Прибыль – вот мотивация любого бизнеса. Бизнес не ставит своей целью защиту общечеловеческих ценностей. Большинство бизнесменов – добропорядочные граждане, но это не отменяет того факта, что их целью не есть общественное благо. Менеджеры несут основную ответственность перед владельцами бизнеса, а вовсе не перед чем-то неопределенным, называемым общественным интересом, хотя корпорации стараются зачастую действовать (или делать вид, что действуют) в духе ответственности перед обществом, ибо это выгодно для бизнеса» [21, с.12].

Корпорации, особенно ТНК, являются движущей силой развития глобализации, которая не только возвела в степень конкурентное превосходство высокоразвитых стран по отношению к странам слаборазвитым, но также сформировала механизмы многоканальной перекачки ресурсов и капитала из отсталых стран в «закрома» преуспевающего мира [25].

### **1.3 Модели управления корпорациями**

Процесс формирования определенной модели управления динамичный: структура корпоративного управления всегда отвечает условиям и особенностям конкретной страны.

*Англо-американская модель* [12] характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых т.

е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются «внешние» акционеры или «аутсайдеры»), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, и между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

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

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

Три основных участника – это менеджеры, директора и акционеры. Механизм их взаимодействия между собой представляет так называемый «треугольник корпоративного управления» (рис.1).

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

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

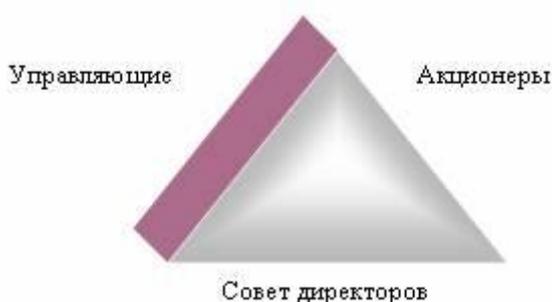


Рис. 1. Треугольник корпоративного управления

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

*Структура владения акциями в англо-американской модели.* За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа институциональных акционеров по сравнению с индивидуальными инвесторами. В 1990 г. в Великобритании институциональные инвесторы владели приблизительно 61% акций британских корпораций, а индивидуальные – всего 21%. (В 1981 г., для сравнения: индивидуальные инвесторы владели 38%). В США в 1990 г.

институциональные инвесторы владели 53,3% акций американских корпораций [12].

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

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

Синонимом слова «инсайдер» может быть «исполнительный директор», а синонимом слова «аутсайдер» является выражением «неисполнительный директор» или «независимый директор».

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из «инсайдеров»); Правление и / или Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров («укоренение»); а также к грубому нарушению интересов акционеров.

Еще в 1990 г. один человек являлся одновременно председателем совета директоров и главным исполнительным директором в 75% из 500 крупнейших корпораций США. В Великобритании же, напротив,

большинство корпораций имело неисполнительного директора. Однако, многие Советы директоров британских корпораций возглавлялись «внутренними» директорами: в 1992 г. 42% всех директоров были независимыми директорами, а 9% крупнейших британских корпораций вообще не имели независимого директора[6].

В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

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

В результате индивидуальные и институциональные инвесторы начали информировать друг друга о существующих тенденциях, проводить различные исследования и организованно выступать в защиту своих интересов как акционеров. Собранные ими данные были весьма интересны. Например, исследования, проведенные различными организациями, показали, что во многих случаях прослеживается связь между отсутствием «бдительности» со стороны Совета директоров и неважной деятельностью корпорации. Помимо этого, аналитиками по корпоративному управлению было замечено, что независимые директора часто не обладают полным объемом информации в отличие от «внутренних» директоров, и поэтому их способность осуществлять эффективный контроль ограничена.

Существует ряд факторов, которые способствовали увеличению числа независимых директоров в совете директоров корпораций Великобритании и

США. Среди них: изменение структуры владельцев, т. е. рост числа и влияния институциональных инвесторов и их участие в голосовании на ежегодных общих собраниях акционеров, а также рекомендации таких независимых саморегулируемых организаций, как Комитет по финансовым вопросам корпоративного управления в Великобритании и различных акционерных организаций в США.

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

Советы директоров в Великобритании и США меньше по численности, чем в Японии или Германии. Обследование 100 крупнейших американских корпораций, проведенное в 1993 г. корпорацией «Спенсер Стюарт», показало, что размер Советов директоров уменьшается, и в среднем в него входит 13 членов по сравнению с 15 в 1988 г.

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

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

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

интересоваться всеми вопросами корпоративного управления, правами акционеров и голосованием на ежегодных общих собраниях акционеров.

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

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

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

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

*Требования к раскрытию информации в англо-американской модели.* Как уже отмечалось, в Соединенных Штатах разработаны, пожалуй, самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не до такой степени, как в США, где корпорации должны публиковать самую различную информацию. В годовой

отчет или в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров должны быть включены следующие сведения (официальное название документа «Извещение для акционеров для получения доверенности на голосование»): финансовая информация (в США эти данные публикуются ежеквартально); данные о структуре капитала; справку о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями в корпорации); размеры зарплаты (вознаграждения), выплачиваемой исполнительным директорам (высшее руководство), а также сведения о выплате вознаграждения каждому из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена должны быть указаны); данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала; сведения о возможном слиянии или реорганизации; предполагаемых поправках к Уставу, а также имена лиц или корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

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

Действия корпорации, требующие одобрения акционеров, в англо-американской модели: избрание директоров и назначение аудиторов.

Существуют также другие, внеочередные вопросы, требующие одобрения акционеров. Среди них: учреждение или поправки к планам выпуска акционерных опционов (что непосредственно влияет на выплаты управляющим и директорам); слияния и поглощения; реорганизация, поправки к Уставу корпорации.

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

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

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

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

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

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

В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них инвестиционные фонды (например, индексные фонды и фонды, ориентирующиеся на конкретную отрасль

промышленности); фонды рискованого капитала, или фонды, инвестирующие в новые корпорации; агентства, оценивающие кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг; аудиторы и фонды, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные корпорации.

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

*Японская модель* характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров; банковская система отличается прочными связями «банк ↔ корпорация»; законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают «кейрецу», (т. е. группы корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом); Советы директоров таких групп состоят преимущественно из «внутренних» членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некоторых корпорациях они вообще не присутствуют), что связано с существующими сложностями голосования.

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

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

Основной банк и кейрецу – это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели [12]. Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций,

акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги. Основной банк, как правило, является главным держателем акций корпорации.

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

- коммерческими банками – кредиты, ссуды;
- инвестиционными банками – выпуск акций;
- специализированными консалтинговыми корпорациями –

голосование по доверенности и другие услуги.

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

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обществами. С 30-х гг. XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в Совете корпорации, в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении.

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

В отличие от англо-американской модели, независимые акционеры практически не в состоянии повлиять на дела корпорации. В результате этого действительно независимых акционеров, т. е. директоров, представляющих

независимых (внешних) инвесторов, мало. Схема японской модели выглядит как разомкнутый шестиугольник (рис. 2). Основание, состоящее из четырех соединенных прямых, представляет собой взаимосвязь интересов четырех ключевых участников: правительства, управляющих, банка и «кейрецу». Линии в верхней части рисунка представляют отсутствие взаимного интереса у независимых или внешних участников, поскольку они играют незначительную роль.

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

В японской модели, как и в немецкой, банки являются ключевыми акционерами и развивают прочные связи с корпорациями в силу того, что они оказывают множество различных услуг и их интересы перекрещиваются с интересами корпорации. В этом состоит основное отличие этих моделей от англо-американской, где такие отношения запрещены антитрестовским законодательством. Американские и английские корпорации получают финансовые и другие услуги из разных источников, включая хорошо разработанные рынки ценных бумаг.

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

Например, Министерство финансов может назначить своего отставного чиновника в совет директоров банка.

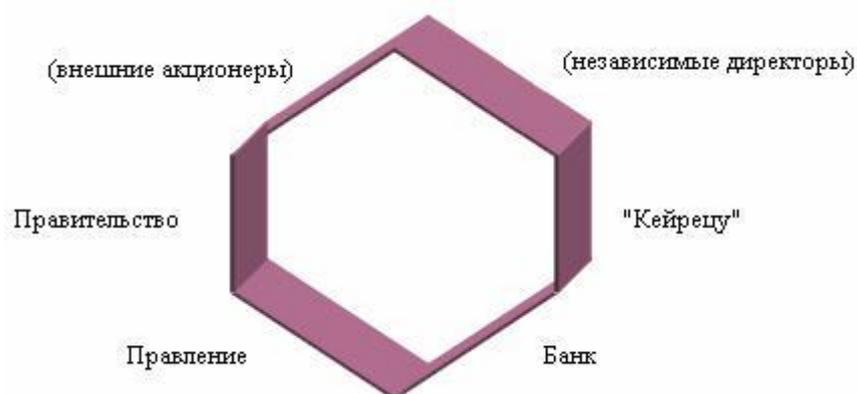


Рис. 2. Система взаимоотношений в японских корпорациях

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

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

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

*Законодательная база японской модели.* Правительственные министерства традиционно имеют огромное влияние на ход развития промышленной политики Японии. Эти министерства осуществляют также контроль за деятельностью корпораций. Однако, в последние годы ряд факторов начал замедлять развитие всеобъемлющей экономической политики.

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

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

В-третьих, рост японского рынка капитала вел к их частичной либерализации и открытости, хотя и незначительной по мировым стандартам.

Несмотря на то, что эти и другие факторы несколько разобщили единую промышленную политику Японии, она по-прежнему является важным фактором японского законодательства, особенно в сравнении с англо-американской моделью.

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

*Требования к раскрытию информации в японской модели.* Требования к раскрытию информации в Японии достаточно строгие, но не такие, как в

Америке. Корпорации должны сообщать о себе достаточно много, а именно: финансовую информацию (каждое полугодие), данные о структуре капитала, сведения о каждом кандидате в совет директоров (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации), данные о вознаграждениях, в основном, наибольшие суммы, выплачиваемые исполнительным работникам и членам совета директоров, сведения о предлагаемых слияниях и реорганизации, предлагаемые поправки к Уставу, имена лиц и / или названия корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

Процедура раскрытия информации в Японии имеет ряд существенных отличий от американской, которая считается самой жесткой в мире. В Японии финансовая информация предоставляется каждые полгода, а в США – каждый квартал; в Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США – по каждому лицу. То же касается и списка крупных владельцев: в Японии – это десять крупнейших акционеров, в то время, как в США – все акционеры, владеющие пакетами более 5%. Кроме того, существуют заметные различия между японскими и американскими бухгалтерскими стандартами (GAAP).

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

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

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

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

*Взаимодействия между участниками в японской модели.* Механизм взаимодействия между ключевыми участниками способствует укреплению отношений между ними. Это основная отличительная черта японской модели. Японские корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно, аффилированных акционерах. И, наоборот, неаффилированных акционеров стараются исключить из этого процесса.

Годовые отчеты и материалы, связанные с проведением общего собрания, доступны всем акционерам. Акционеры могут присутствовать на собрании лично или голосовать по доверенности или по почте. Теоретически, система достаточно проста, однако на практике иностранным инвесторам голосовать очень сложно.

Ежегодное собрание – это чисто формальное мероприятие, и корпорации не приветствуют какие-либо возражения акционеров. Более того, активность акционеров ослабляется, хотя и неформально, еще и тем, что большинство корпораций проводят свои собрания в одно и то же время, тем самым препятствуя присутствию или голосованию институциональных инвесторов в разных корпорациях.

*Немецкая модель[8]* управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует.

Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций[9] и, подобно японской модели, представители банков выбираются в Советы директоров. Однако, в отличие от японской модели, где представители

банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Три крупнейших универсальных немецких банка (т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг) играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

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

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета) (чиновники корпорации, т. е. внутренние члены) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может одновременно членом Правления и наблюдательного совета.

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

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет[10].

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

Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны, она позволяет им вносить

предложения, с другой, позволяет корпорациям налагать ограничения на права голоса.

Процент иностранных инвесторов достаточно велик: в 1990 г. он составил 19%. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, т. к. иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества и других стран начинают защищать свои интересы. Распространение рынка капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы бухгалтерского учета.

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

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

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

*Структура владения акциями в немецкой модели.* Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В 1990 г. корпорации владели 41% немецкого фондового рынка, и институциональные инвесторы (в основном, банки) – 27%. Институциональные агенты, такие как, например, пенсионные фонды (3%) или индивидуальные акционеры (4%) не играют важной роли в Германии. Иностранные инвесторы владели 19% рынка в 1990 г.; в настоящее время их влияние на немецкую систему управления акционерными обществами возрастает.

Состав Правления («Vorstand») и наблюдательного совета («Aufsichtsrat») в немецкой модели

Двухпалатное правление – уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и Правлением. Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Наблюдательный совет обычно проводит совещания раз в месяц. В Уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

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

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

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

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

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

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

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

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

*Законодательная база немецкой модели.* В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы включают в себя законы об акционерных обществах, законы о фондовых биржах, коммерческие законы, а также перечисленные выше законы о составе наблюдательных советов. Однако, регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило недостающий элемент немецкого законодательства.

*Требования к раскрытию информации в немецкой модели.* В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации, но менее жесткие, чем в США. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях разнообразную информацию, включая финансовую (каждое полугодие), данные о структуре капитала, ограниченную

информацию о каждом кандидате в наблюдательный совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности), совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и наблюдательного совета, данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации; информацию о возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые поправки к Уставу; а также имена лиц или название корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

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

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности состоит в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, что позволяет корпорациям занижать свою стоимость.

До 1995 г. немецкие корпорации должны были оглашать имена лиц, владеющих более 25% акций корпорации. В 1995 г. этот предел был снижен до 5%, что совпадает с американскими стандартами.

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

Утверждение решений исполнительного совета (Правления) и Наблюдательного совета по существу означает «печать одобрения» или «вотум доверия». Если акционеры хотят предпринять какие-либо

юридические акции против отдельных членов или против Совета в целом, они откажутся от ратификации решений совета за прошедший год.

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

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

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

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

*Взаимодействие между участниками в немецкой модели.*  
Существующая в Германии законодательная база учитывает интересы

служащих, корпораций, банков и акционеров. О многогранной роли банков уже говорилось ранее. В целом система ориентирована на ключевых участников. Но, несмотря на это, немало внимания уделяется и мелким акционерам, например, допускаются вышеупомянутые предложения акционеров.

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

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

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

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

Несмотря на эти препятствия, мелкие акционеры не исключаются из процесса и на собраниях часто вносят свои предложения против управляющих каждый год. В Австрии мелкие акционеры не столь активны. Может быть, потому, что австрийское правительство прямо или косвенно является крупным акционером в большинстве корпораций.

*Типы корпоративных объединений.* Наиболее распространенными формами корпоративных объединений в мировой практике являются:

1. Картель.
2. Корнер.
3. Синдикат.
4. Трест.
5. Концерн.
6. Консорциум.
7. ФПГ.
8. Конгломерат.
9. Холдинг.
10. Союз.
11. Ассоциация.
12. Франчайза.

**Картель** - одна из основных форм соглашений о монополизации рынка, в отличие от концернов и трестов непосредственно не затрагивающих производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа,

рационализации производства и управления, обмене партнерами. Бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли.

**Корнер** — форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляции, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций.

**Синдикат** – объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации ее коллективного сбыта через единую торговую сеть. Объединившиеся корпорации теряют свою коммерческую самостоятельность. Главная цель создания синдиката — решение вопросов сбыта.

**Трест** - объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в его состав, теряют свою производственно-техническую самостоятельность, руководствуются в своей деятельности решениями управляющего центра.

**Концерн** - добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий. Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперативных связях.

Образуется вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний.

**Консорциум** - временное объединение корпораций, банков и других самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач, таких как, например, совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций; осуществление наукоемких или капиталоемких проектов, в т.ч. международных.

**ФПГ** - зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели.

**Конгломератное объединение** - группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (не конкурирующих друг с другом).

**Конгломератное слияние** - слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

**Холдинг** - акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития.

**Союз** — это объединение по отраслевому, территориальному и иному признаку в целях обеспечения общих интересов участников в государственных, международных и иных организациях.

**Ассоциация** - добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

**Франчайза** (франц. Франчиза - льгота, привилегия) - объединение, в соответствии с которым крупная корпорация обязуется снабжать мелкую

компанию своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы.

*Основными целями объединения предприятий в корпорации являются:*

- увеличение рыночной доли;
- повышение качества товаров;
- снижение издержек по сравнению с конкурентами;
- расширение ассортимента продуктов и повышение их привлекательности;
- укрепление репутации перед потребителями;
- повышение качества обслуживания;
- расширение применения инноваций;
- укрепление конкурентных позиций на международном уровне;
- рост доходов;
- рост дивидендов;
- увеличение доходов на инвестируемый капитал;
- повышение кредитного и облигационного рейтингов;
- рост потоков наличности;
- повышение курсов акций;
- улучшение и оптимизация структуры источников доходов.

Создание корпоративных объединений позволит объединившимся структурам повысить конкурентоспособность, как их конечного продукта, так и бизнеса в целом. Именно решение этих проблем для нашей национальной экономики должно стать реальным результатом проводимых рыночных реформ.

## **1.4 Транснациональные корпорации и их значение в современном мире**

Возникновение международных корпораций является закономерным результатом развития мировой экономики и международных экономических отношений, с одной стороны, и мощным фактором их развития, с другой.

Опыт мирового развития показывает, что процесс интернационализации производства как главной предпосылки создания международных корпораций в основе своей имеет модель последовательной интернационализации.

Ориентированная на расширение сбыта за рубежом данная модель отражает последовательное дополнение исторически и логически первой формы интернационализации — товарного экспорта новыми формами международной предпринимательской деятельности — экспортом лицензий, торговой марки, прямыми зарубежными инвестициями.

Сегодня транс национальные корпорации (ТНК) предстают как непосредственные участники всего спектра мирохозяйственных связей, «локомотивы» мировой экономики. Их деятельность охватывает все области народного хозяйства, а в сфере их интересов входит все большее число стран во всех регионах мира. Многие ТНК по своей экономической мощи вполне сопоставимы с традиционными участниками международных экономических отношений - государствами. Поэтому в процессе своей деятельности, направленной в основном на получение максимальной прибыли, ТНК оказывают значительное влияние на экономическое развитие как материнских, так и принимающих стран, играют важнейшую роль в формировании международной конкурентоспособности стран.

Одной из наиболее значимых тенденций развития мировой экономики в современном мире является нарастание процессов интеграции, углубления взаимодействия воспроизводственных структур разных стран на различных уровнях и в различных формах. Этому

особенно активно способствует деятельность транснациональных компаний.

Комиссией по транснациональным корпорациям ООН дано следующее определение транснациональной корпорации (ТНК). ТНК - это компания, имеющая свои подразделения в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности; оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящий центр; в которой отдельные единицы связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других, и в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими [1, с. 183].

Причины возникновения транснациональных корпораций весьма разнообразны, но все они в той или иной степени связаны с несовершенством рынка, существованием ограничений на пути развития международной торговли, сильной монопольной властью производителей, валютным контролем, транспортными издержками, различиями в налоговом законодательстве.

Транснациональные корпорации имеют ряд неоспоримых преимуществ. Зарубежные филиалы играют исключительно важную роль в обеспечении доступа к иностранным рынкам, снижении издержек производства, повышении прибыли. Все это обеспечивает финансовую устойчивость транснациональных корпораций и помогает им переживать периоды кризисов.

Эффективность внешнеэкономической экспансии как средства смягчения конъюнктурных колебаний оценивается весьма высоко и считается большей, чем та, которую обеспечивают чисто национальные приемы снижения экономического риска. На основании многочисленных исследований, ученые-экономисты пришли к выводу, что наличие

филиалов во многих странах более надежно гарантирует стабильность получения прибылей, чем такие важные факторы, как крупный абсолютный размер компании, степень диверсифицированности ее производственной программы внутри страны. Свободно маневрировать размерами производства корпорация может лишь тогда, когда она способна получать прибыль даже при небольшом размере производства. Обширная сеть производственных филиалов, расположенных в различных странах, позволяет транснациональным корпорациям увеличивать производство там, где его можно осуществлять с максимальной выгодой, и ограничивать там, где оно убыточно. Фирмы, входящие в международный концерн и попавшие в тяжелое положение, способны резко сокращать убыточное производство. Более решительные в сравнении с национальными фирмами действия транснациональных корпораций объясняются тем, что добиться покрытия постоянных издержек они, в отличие от своих чисто внутренних конкурентов, могут не только путем сохранения убыточного производства, но и за счет доходов, получаемых в других странах.

Транснациональные корпорации становятся определяющим фактором в мировой экономической системе, поскольку благодаря широкой амплитуде функционирования - от производственных процессов до операций в области инвестиционной, финансовой и торговой политики - они выполняют роль международного регулятора производства и распределителя товаров. Следствием высокой степени интернационализации производства у крупнейших ТНК явилось установление ими господства на мировых товарных рынках и в ведущих отраслях мирового хозяйства. Решающая роль монополий-гигантов на мировом рынке определяется тем, что они занимают господствующее положение не только в производстве и коммерческом экспорте, но также и в торговле патентами и лицензиями, предоставлении технических услуг, осуществлении подрядных работ, так

как в их руках сосредоточена основная часть научно-технических достижений и передового производственного опыта [5, с. 23].

Если обратить внимание на то, по каким, по мнению известных экспертов, составляющим характеристики оцениваются корпорации, то становится ясно, что это измерение включает четыре основных параметра: производство с низкими издержками, сильная служба маркетинга, первоклассные НИОКР и технические службы, а также финансовая компетентность. Основной стратегической целью ТНК является не только максимизация прибыли, но и создание условий, при которых под их влиянием будет происходить формирование политики мировых экономических отношений. Данный фактор способствует созданию интегрированной международной системы производства, в которой, по оценкам экспертов ООН, доля ТНК в общем объеме составляет более 30%.

Формы современных экономических отношений бывают разными, но с учетом интегрированности ТНК особенно активно завоевывает преимущество в области вывоза капитала, передачи технологий и внешней торговли. Благодаря высокому удельному весу в мировом производстве корпорации с их дочерними компаниями и филиалами образуют наиболее динамичный сектор мировой экономики.

На современном этапе, обладая огромным потенциалом единой собственности, ТНК имеют реальную возможность сосредоточить абсолютную управленческую власть и диктовать условия, выгодные для реализации своих стратегий как внутри корпорации, так и в ее дочерних объединениях. Чем менее развит рынок и более новая техника, тем сильнее позиции ТНК. Способность производить новейшую продукцию, когда ее технология либо слишком сложна, либо защищена патентами, укрепляет ТНК в их переговорах с правительством при заключении различных сделок.

Влияние транснациональных корпораций на экономику отдельных государств иногда действительно впечатляюще. Особенно это касается развивающихся государств. Обычно, в эти страны ТНК переносят трудоемкие, энергоемкие и материалоемкие производства, а также экологически опасные производства.

Господство в мировом хозяйстве нескольких сотен крупнейших компаний-гигантов приводит к тому, что основные пропорции мирового производства и сбыта находятся под воздействием экономической политики этих компаний. Важнейшим средством такого воздействия выступает согласование политики капиталовложений между несколькими фирмами-гигантами, которые фактически определяют развитие важнейших отраслей мирового хозяйства.

Деятельность транснациональных корпораций тесно связана с интересами государств их происхождения. Как правило, цели стран происхождения ведущих транснациональных компаний имеют ярко выраженную национально-эгоистическую окраску, а именно: обеспечение высокого уровня жизни своих граждан и укрепление мощи и авторитета своего государства на мировой арене.

Отсутствие или ослабление контроля со стороны принимающего государства за деятельностью ТНК приводит к негативным для этой страны последствиям. Это происходит, когда увеличение иностранного сектора осуществляется за счет поглощения местных компаний, мобилизации капитала из местных источников. Одной из острых проблем развивающихся стран выступает отток капитала, перевод прибылей в промышленно развитые страны, что значительно сужает базу национального накопления, следовательно, и общественного воспроизводства.

Международная миграция капитала — неотъемлемая часть мировой экономики, деятельность транснациональных корпораций является главной движущей силой экономического роста в условиях интеграции,

интернационализации и глобализации мировых процессов. По определению ООН, ТНК — это международно-оперирующие фирмы в двух или более странах и управляющие этими подразделениями из одного или нескольких центров. Материнские компании расположены главным образом в развитых странах (50,2 тыс.), большее число филиалов приходится на развивающиеся страны (495 тыс.).

Около половины мирового промышленного производства и свыше 2/3 внешней торговли приходится на ТНК. Они контролируют примерно 80 % патентов и лицензий на изобретения, новые технологии и ноу-хау. Под контролем ТНК находятся отдельные товарные рынки: 90 % мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, лесоматериалов, табака, железной руды, 85 % — рынка меди и бокситов, 80 % — рынка чая и олова, 75 % — рынка сырой нефти, натурального каучука и бананов. До половины экспортных операций США осуществляется американскими и зарубежными ТНК, в Великобритании аналогичные операции осуществляют до 80 % ТНК, в Сингапуре — до 90 %. На предприятиях ТНК работает более 70 млн человек, которые ежегодно производят продукции более чем на 1 трлн долларов.

С учетом различной инфраструктуры и смежных отраслей ТНК обеспечили работой 150 млн человек, занятых в современном промышленном производстве и оказании услуг. Крупнейшие ТНК сосредоточены, как правило, в развитых странах. Так, в двадцатку крупнейших по обороту компаний входят ТНК США, Японии, Германии, Франции, Великобритании и Нидерландов. [18]

Вывоз и размещение капитала в отдельных странах с целью её приумножения конечно же является естественным в деятельности ТНК, когда инвестирование в свои дочерние предприятия головными компаниями является важным аргументом расширения географии производства и сбыта их продукции. Так согласно подсчётам экспертов в современной мировой экономике функционируют около 400 млрд. долларов свободного капитала (80 % из которых приходится на долю ТНК), которые стирая национальные

границы государств, перемещаются в направлении потенциальных с точки зрения прибыльности рынков и высоко рентабельных производственных комплексов. При этом вектор их направления во многом определяется сложившейся политической и экономической ситуацией в стране и регионе, а также созданными благоприятными условиями для инвесторов. [18]

На данном этапе, при глобализации мирового хозяйства поток иностранного капитала между странами достиг высокого уровня. Ежегодно международное движение капитала оценивается примерно 0,7–1,2 трлн. долл., в т. ч. прямых инвестиций — около 0,13–0,24 трлн., портфельных — 0,12–0,67 трлн. долларов. Только объем накопленных в мире прямых инвестиций составляет около 3 трлн. долларов, — это общий объем иностранных инвестиций, полученных (или произведенных) с начала вложения с учетом погашения (выбытия), а также переоценки и прочих изменений активов и обязательств. [19] Картина современной международной экономической жизни создается, прежде всего, теми компаниями, которые не только активно торгуют с зарубежными странами, но и активно инвестируют там. В общем объеме вывоза капитала повышается роль и доля вывоза государственного капитала (около 25 %). Среди общего объема экспортируемого капитала в развивающиеся страны 90 % является государственным капиталом, а в страны Восточной Европы и СНГ — 35 %. Более 50 % мигрирующего капитала в мировом хозяйстве принадлежит частным субъектам (корпорациям, ТНК, банкам, инвестиционным, пенсионным, страховым фондам и др.). В последние десятилетия отмечается тенденция сокращения доли банков с 50 до 25 % и одновременный рост доли капиталов ТНК. Растут объемы частного капитала, мигрирующего между промышленно развитыми странами (около 75 %). Растет число интернациональных слияний и приобретений фирм (около 79 % совокупного объема прямых зарубежных инвестиций). Отмечается сдвиг в отраслевой структуре иностранных инвестиций от обрабатывающей промышленности и

торговли к инвестициям в наукоемкие отрасли и сферу услуг (более 55 %).  
[4]

Рассмотрим первую десятку крупнейших ТНК в мире согласно традиционному рейтингу крупнейших компаний планеты — Fortune Global 500. 2018 год. Крупнейшие ТНК (по объемам выручки за прошедший год)

1. Walmart (США, ритейл) — 500,343
2. State Grid (КНР, электроэнергетика)
3. Sinopec Groupe (КНР, нефтехимическая промышленность) — 326,953
4. China National Petroleum (КНР, нефтегазовый сектор) — 326,008
5. Royal Dutch Shell (Нидерланды — Великобритания, нефтегазовый сектор) — 311,870 10
6. Toyota Motor (Япония, автомобилестроение) — 265,172
7. Volkswagen (Германия, автомобилестроение) — 260,028
8. BP (Великобритания, нефтегазовый сектор) — 244,582
9. Exxon Mobile (США, нефтегазовый сектор) — 244,363.
10. Berkshire Hathaway (США, холдинговая многоотраслевая компания) — 242,137.

Таким образом, на глобальном рынке по-прежнему доминируют американские и китайские корпорации.

По оценке Fortune Global 500, совокупная выручка 500 крупнейших компаний мира в 2017г. достигла 30 трлн. долларов, общая прибыль увеличилась до 1,9 трлн. долларов. Географически предприятия расположены в 33 государствах планеты, на них трудятся 67.7 миллионов человек. Лучшей российской корпорацией стал «Газпром». По итогам прошедшего года он поднялся с 63 на 49 место, объем выручки (по данным Fortune Global) составил 111,983 млрд. долларов. «Лукойл» сделал рывок со 102 на 63 позицию — с выручкой в 93,897 млрд. долларов. «Роснефть» переместилась со 158 на 115 место (72,028 млрд. долларов), Сбербанк — с 232 на 205 позицию (49,698 млрд. долларов). [18]

Также говоря о роли ТНК и иностранных инвестициях, их географии важно отследить рейтинг государств с наиболее благоприятными условиями для ведения бизнеса — это рейтинг Doing Business (2018), составленный экспертами Всемирного Банка и Международной финансовой корпорации на основе анализа правоприменительной практики в отношении частных предприятий в 190 странах. Новая Зеландия возглавила этот список, страна признана лучшим местом в мире для ведения бизнеса. Далее в топ-10 входят: Дания, Республика Корея, Гонконг (КНР), США, Великобритания, Норвегия, Грузия, Швеция. Россия за год продвинулась с 40 на 35 место. [6] Стоит отметить, что самыми дорогими брендами мира в 2018 году стали: Apple (американская корпорация шестой год подряд возглавила рейтинг) эксперты оценили стоимость её торговой марки в 214,4 млрд. долларов (+16 %); Google, технологический сектор — 155,5 (+ 10 % к 2017г.); Amazon, розничная торговля — 100,7 (+ 56 %); Microsoft, технологический сектор — 92,7 (+ 16 %); Coca-Cola, производство напитков — 66,3 (- 5 %); Samsung, технологический сектор — 59,8 (+ 6 %); Toyota, автомобильная промышленность — 53,4 (+ 6 %); Mercedes-Benz, автомобильная промышленность — 48,6 (+ 2 %); Facebook, технологический сектор — 45,1 (- 6 %); McDonald's, ритейл — 43,4 (+ 5 %). Наибольшее представительство в рейтинге имеют автомобильные концерны (16), технологичные компании (13), финансовые сервисы (12), производители предметов роскоши (9) и товаров повседневного спроса (9). [19]

Важнейшую роль в трансграничном перемещении капитала играют прямые иностранные инвестиции (ПИИ), которые, как правило, сопровождаются притоком передовых технологий, что содействует экономическому и социальному развитию стран-импортеров. Принято считать, что данный вид движения капитала меньше подвержен циклическим колебаниям и более устойчив к кризисам. Тем не менее, восстановление докризисных параметров притока происходит на длительном временном отрезке. В ходе кризиса приток мировых ПИИ два года подряд снижался

более чем на 20 %. Последовавший далее восстановительный рост в 2010–2011 гг. вновь сменился падением, пик которого пришелся на 2014 год (почти 12 %). В 2015 г. имел место существенный приток инвестиций, их объем в мире увеличился почти на 40 %. [19] 2016 год показал незначительный спад, однако в 2017 ситуация ухудшилась, по данным ЮНКТАД потоки прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в 2017 году сократились на 23 %, с 1,87 трлн долларов в 2016 году до 1,43 трлн долларов. По итогам 2015 г. мировые прямые инвестиции достигли посткризисного максимума, незначительно уступив рекордному объему, зафиксированному в 2007 г. (почти 2 трлн долл.). В то же время, как отмечается в докладе ЮНКТАД, из 38 % прироста ПИИ в 2015 г. на собственно увеличение инвестиций пришлось 15 %. Оставшийся прирост обеспечили отражающиеся в платежном балансе операции по реструктуризации корпоративных финансов. Особенно интенсивно они проходили в США и Европе, где было заключено несколько крупных сделок, предусматривающих переход налогоплательщиков транснациональных корпораций в юрисдикции, в которых ниже ставки корпоративного налога.

Падение мировых ПИИ в 2016–2017 гг. обусловлено, в частности, хрупким экономическим ростом, снижением совокупного спроса, падением прибыли ТНК и усилением контроля за сделками по минимизации налогообложения. [19] Следует отметить, что отраслевая структура прямых иностранных инвестиций отражает мировую тенденцию увеличения в экономике доли сектора услуг. По итогам 2014 г. в общем объеме накопленных инвестиций 64 % приходилось на сферу услуг, в два раза меньше 27 % — на сферу производства и лишь 7 % — на первичный сектор (добыча и переработка полезных ископаемых, сельское хозяйство, рыболовство и др.). Рост доли накопленных инвестиций в сфере услуг за период с 2001 по 2014 гг. с 5 % до 64 % связан не только со структурными изменениями в экономике, но и с имевшей место в последнее десятилетие либерализацией этого сегмента. Значительные потоки капитала направились

в закрытые ранее для иностранных инвесторов области, в частности в финансовую сферу и телекоммуникации.

Иначе выглядит отраслевой баланс на рынке трансграничных слияний и поглощений (M&As), который достиг в 2015 г. рекордного и самого высокого с 2007 г. уровня в 722 млрд долл. Здесь сектор услуг уступает растущему производственному сектору, соответственно 42 и 54 %. В значительной мере всплеск активности M&As обеспечили ТНК из развивающихся стран и стран с переходной экономикой, приобретая компании в развитых странах в рамках продолжения политики консолидации своих активов. Наиболее интенсивно слияния и поглощения происходили в финансовой сфере (35 % всех международных сделок), фармацевтике, металлургии, коммуникациях и медиа индустрии. [19] Рассмотрев изменения на международном рынке капитала можно выделить следующие тенденции, присущие иностранному инвестированию:

Динамика экспорта капитала опережает динамику экспорта товаров;

Рост числа интернациональных слияний и приобретений фирм;

Рост роли ТНК как основного субъекта мирового рынка инвестиций;

Сдвиг в отраслевой структуре иностранных инвестиций от обрабатывающей промышленности и торговли к инвестициям в наукоемкие отрасли и сферу.

Поскольку монополистический капитал заинтересован в первую очередь в развитии тех отраслей, где он может обеспечить себе достаточно прибыльное положение, т.е. отраслей с высокой производительностью труда, технической оснащенностью производства, высоким уровнем организации и управления производством, относительно низкими издержками производства, ежедневные капиталовложения в интернациональном масштабе осуществляются именно в такие отрасли. А это деформирует пропорции общественного производства и ведет к еще большему обострению противоречий как между самими гигантами, так и между ними и немонополизированным

сектором. В этом проявляется дальнейшее развитие монополистических отношений в современных условиях, позволяющих более полно раскрыть сущность ТНК, их стремление к господству в мировой системе хозяйства и подчинение своим интересам мелкого и среднего немонополизированного производства.

## **2. ПОНЯТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ**

### **2.1 Сущность стратегического управления корпорацией и его основные этапы**

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса.

Термин *«стратегическое управление»* был введен в обиход американскими исследователями бизнеса на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на внешнее окружение компании, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной программы действий, разработанной руководством для успешного функционирования организации.

**Стратегия** – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

**Стратегическое управление** – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

В российской практике механизм стратегического управления находится в стадии становления. При этом отечественные и зарубежные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу.

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в условиях рынка, однако это только часть плановой работы.

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, т.е. определять долгосрочные цели и стратегию их достижения.

Таким образом, разработка стратегии необходима для того, чтобы иметь продуманный курс движения и программу действий для достижения желаемых результатов.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения.

**Стратегические решения** — это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;

- приобретение, слияние предприятий и т. д.

Процесс стратегического управления осуществляется в несколько этапов: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения.

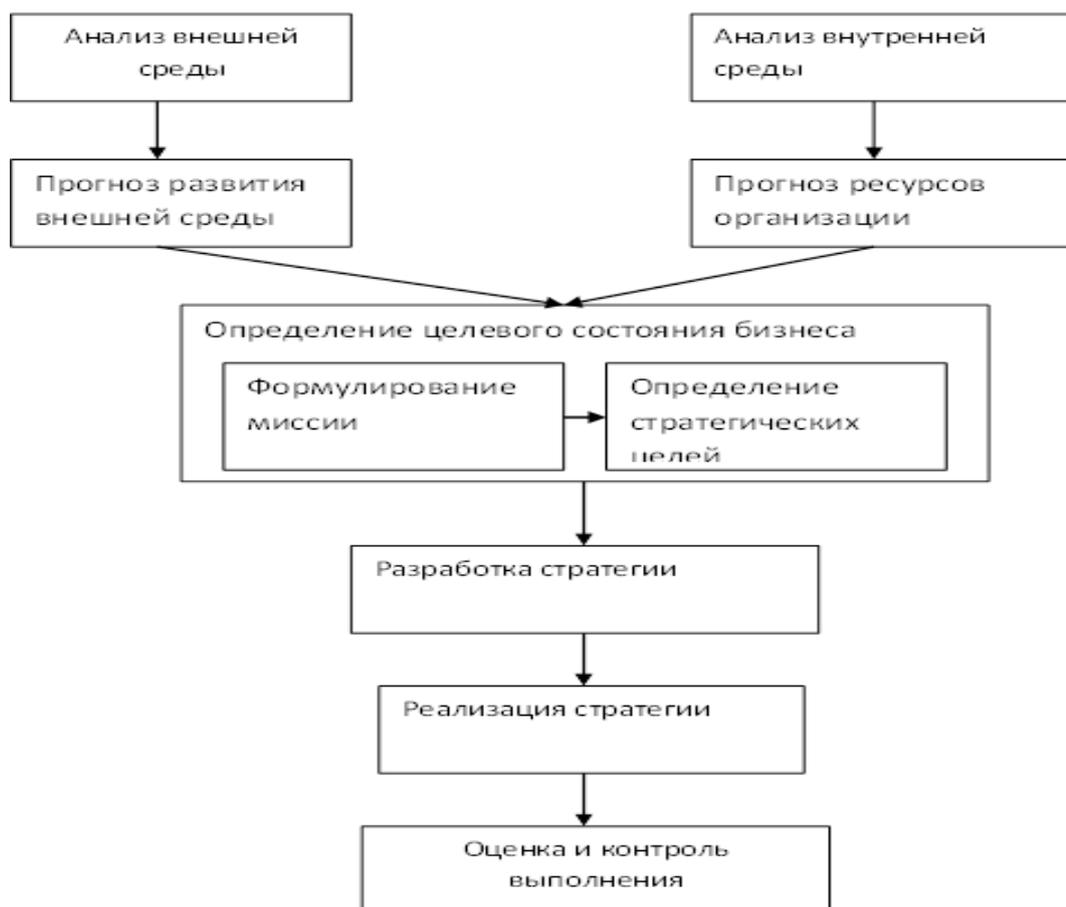


Рис.3 Этапы стратегического управления

Рассмотрим подробнее процесс стратегического управления в разрезе выделенных этапов.

## 2.2 Стратегическое планирование деятельности корпорации

Одним из важных последствий развития отношений взаимодействия и сотрудничества вместо конкуренции есть расширение масштабов планомерности. Планирование является органической потребностью

крупного монополизированного производства. ТНК не рискуют выпускать товар для неизвестного потребителя, в рыночную стихию.

Крупные фирмы заинтересованы в организации планирования не только у себя, но и у своих партнеров. Под воздействием ТНК, в масштабах отдельных государств, сложились различные системы централизованного планирования. Например, в США помимо внутрифирменного существует частное централизованное планирование. Его осуществляет ядро из 12 финансовых групп, располагающих почти 10% активов всех корпораций страны и контролирующих 60 % находящихся в США акций.

Можно выделить три этапа в развитии корпоративного планирования.

**1) Бюджетирование.** Высшее руководство компаний до второй Мировой войны реализовали формальное планирование и ограничивались составлением ежегодных бюджетов по статьям расходов на разные цели и составлением бюджетов по отдельным структурным единицам в рамках корпорации. Главная цель при использовании бюджетно-финансовых методов - текущая прибыль и структура затрат. Особенности этих методов - это их краткосрочный характер, контроль текущей деятельности и распределение внутрикорпоративных ресурсов.

**2) Долгосрочное планирование.** С 1950-го года высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития создали условия для развития долгосрочного планирования. В связи с медленной изменчивостью внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций. Основной показатель долгосрочного планирования - это прогноз продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр прогноза продаж определялись все функциональные планы: по производству, маркетингу, снабжению и финансам. Главная задача менеджера состояла в выявлении финансовых проблем лимитирующих рост фирмы.

**3) Стратегическое планирование.** Оно возникло в к. 60-х гг. по мере нарастания кризисных явлений во многих развитых странах. В этих условиях

прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами и часто предприятия не выходили на запланированные результаты. Оказалось, что долгосрочное планирование не работает эффективно в условиях изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции. Для придания ограничений системы долгосрочного планирования стала развиваться система стратегического планирования. В его основу положен анализ внутренних возможностей организации, внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Стратегическое планирование представляет собой комплексный вид деятельности, и перед тем, как мы попытаемся дать ему определение, будет полезно сравнить степень его сложности с другой непростой работой. Реализация экономической политики, которая имеет общее сходство со стратегическим планированием, похожа тем, что стратегическое планирование связано с управлением компанией, а осуществление экономической политики — с управлением экономикой страны. Изучение макроэкономики показывает сложность финансово-бюджетной и монетарной политики и связанных с ними многих идей и теорий; более того, в сфере экономической политики не бывает полностью правильных или целиком ошибочных решений, так как приходится интерпретировать информацию и согласовывать противоположные теории. Хотя масштаб компании во много раз меньше масштаба промышленно развитой страны, например, Великобритании или Японии, работа по формированию стратегии бизнеса, вероятно, не менее сложна. Это одна из причин того, почему эффективных генеральных директоров компаний так же мало, как эффективных президентов, премьер-министров и управляющих центральными банками; к тому же, эффективным генеральным директорам обычно платят намного больше, чем министрам в правительстве. Сложность экономической политики становится очевидной, если сопоставить список затрагиваемых

проблем с примером того, каким образом правительство пытается воздействовать на эти проблемы.

Чтобы осмыслить взаимоотношения между многими переменными величинами, связанными с экономикой и объяснить ее функционирование, применяются микро- и макроэкономические теории; это подход обеспечивает основу для разработки экономической политики правительствами. Подобного рода подход в стратегическом планировании состоит в комбинировании бизнес концепций и идей, с тем, чтобы понять, каким образом компании (и другие организации) функционируют в конкурентной внешней среде. Также в формировании понимания связанных с этим взаимозависимостей и, следовательно, в обеспечении основы для объяснения того, почему компании преуспели или потерпели неудачу в прошлом и как им успешно работать в будущем.

В перечнях вопросов стратегического планирования существует термин «анализ внешнего окружения (среды)». Этот вид деятельности связан с мониторингом внешней среды, в которой компания работает, а также оценкой того, в какой степени могут повлиять на компанию происходящие в настоящее время и возможные в будущем изменения. Однако макроэкономическая внешняя среда определяется, в основном, состоянием экономики, которая, в свою очередь, кардинальным образом зависит от экономической политики. Таким образом, чтобы осмыслить макроэкономическую внешнюю среду, необходимо в определенной степени разбираться в экономической политике и ее последствиях. Необходимость понимания экономической политики не сводится только к государственным политическим деятелям, но она диктуется как составная часть стратегического анализа. Другими словами, менеджеры обманывают себя, когда утверждают, что такой вопрос, как государственная экономическая политика, не влияет на принимаемые ими решения; для стратегического планирования все имеет значение.

## 2.3 Основные концепции стратегического планирования

В процессе развития стратегической мысли сформировался ряд направлений (школ), которые были систематизированы Генри Минтцбергом. Профессор McGill University (Канада) и INSEAD Генри Минтцберг широко известен своим неоднозначным и критическим подходом как к предмету управления, так и к своим коллегам - академикам, занимающимся этой темой. Проанализировав почти 1500 статей, он выделил десять основных школ, занимающихся формированием стратегии. Три первых описывают, как стратегия должна формироваться, в то время, как шесть следующих пытаются описать, как она формируется на практике. Десятая и последняя школа объединяет тех, кто рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств. Его работа предлагает хорошую иллюстрацию разрозненности мышления при рассмотрении объекта стратегии.

По Г. Минтцбергу существуют следующие школы: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа окружающей среды и школа конфигурации.

### **Школа дизайна**

Основатели – А.Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф.

Школа дизайна наиболее адекватно отражает общепринятую точку зрения на процесс разработки стратегии развития предприятия. Представители именно этой школы являются авторами методики проведения SWOT-анализа. В общем случае школа дизайна разработала модель формирования стратегии развития предприятия как достижение соответствия внутренних и внешних возможностей его развития.

Под стратегией А.Д. Чандлер понимает «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Согласно этой модели процесс стратегического планирования представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, которые выражаются в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию. Вполне понятно, что возможности внешней деловой окружающей среды могут быть востребованы за счет реализации сильных сторон ресурсного потенциала предприятия. В свою очередь, необходимо выявить угрозы внешней окружающей деловой среды, а слабые стороны ресурсного потенциала свести к минимуму. Структура SWOT-матрицы для определения целевого состояния (по К.Эндрюсу,1980).

S - сильные стороны организации; W - слабые стороны организации;

O -возможности организации; T-угрозы развития организации.

Целевое состояние организации должно быть с одной стороны, результатом использования сильных сторон, направленного на извлечение максимальной выгоды из благоприятных возможностей и противостояние опасностям, а с др. стороны, результатом использования благоприятных внешних обстоятельств для преодоления слабых сторон и избежания опасных ситуаций

В основу построения данной модели стратегического планирования положены следующие основные методологические принципы:

1. Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть контролируемым, осознанным процессом мышления.

2. Руководство процессом формирования стратегии развития фирмы должен осуществлять топ-менеджер.

3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной.

4. Любая стратегия должна содержать в себе отличительные цели данной фирмы, особенности ее развития, а не формироваться по некоему шаблону.

5. Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них.

6. Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описываться ясным и доступным языком.

7. Стратегия развития любой фирмы (предприятия) должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации.

Школа дизайна предложила весьма интересный подход к формированию системы оценки стратегий:

1. Последовательность: стратегия развития предприятия не должна содержать противоречивых целей и программ.

2. Согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.

3. Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

4. Осуществляемость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Основной заслугой школы дизайна стратегического управления следует считать введение фундаментального положения стратегического управления - обеспечение соответствия между внешними возможностями и внутренним потенциалом предприятия, а также разработку особого языка, использование которого позволяет обсуждать проблемы формирования стратегии.

### **Школа Планирования**

Основатели - И. Ансофф, П.Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель

Школа планирования придает стратегическому планированию огромную значимость, популяризирует концепцию. Рассматривает

стратегическое планирование как многоэтапный формализованный процесс, занимающий продолжительное время. Значительное место при этом отводится аудиту внешней и внутренней среды, в рамках которого даются прогнозы развития ситуации. При проведении аудита широко используются количественные методы, рассматривается большое число факторов. Школа требует высокой степени детализации, тщательного обоснования и расчетов. Стратегия выступает в виде иерархической системы планов и бюджетов от сводных по корпорации до планов структурных подразделений.

Главное действующее лицо в процессе: центральный отдел стратегического планирования. Процесс стратегического планирования — последовательный, формализованный. Стратегия представляет собой совокупность планов и программ.

Основные посылки:

- 1) стратегии являются результатом процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, предполагающего разработку специальных форм (таблиц) с помощью определенных методов;
- 2) ответственность за стратегический процесс несет высшее руководство, за практическую его сторону — плановики
- 3) в результате процесса планирования стратегия доведена до готовности к внедрению, все ее элементы рассчитаны.

Школа планирования возникла практически одновременно со школой дизайна. Она признает большинство исходных положений школы дизайна.

Согласно этой модели процесс стратегического планирования начинается с определения первоначальных целей развития предприятия, которые являются реакцией на внешние сегменты. В соответствии с этими целями проводится анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды. Целью такого рода анализа является выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на рынки сбыта и диверсификации производства.

По мнению И. Ансоффа, процессу разработки стратегии диверсификации на предприятии должно предшествовать принятие стратегического решения, связанного с обеспечением системного эффекта от всех элементов, образующих его организационную структуру. На основе такого стратегического решения формируются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынка сбыта для уже производимых предприятием товаров. В своей сумме или по отдельности эти стратегии формируют общую стратегию продукт/рынок для предприятия.

Вместе с тем, в целях обеспечения целостности стратегический план развития предприятия должен содержать также финансовую и административную стратегии. Причем финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, направленных на обеспечение прироста финансового потенциала предприятия. В свою очередь, административная стратегия предполагает набор правил по организационному развитию предприятия.

Особой заслугой И. Ансоффа можно считать выделение и раскрытие отличительных особенностей процесса стратегического планирования:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а обычно заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в данном поиске заключается в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, а во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадет, когда реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В процессе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных

мероприятий. Вследствие этого в процессе разработки стратегии приходится пользоваться слишком обобщенной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной и достоверной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначально разработанной стратегии. В этой связи необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Бесспорно, данная модель является достаточно близкой к модели Гарвардской школы бизнеса, но в ней имеется ряд самостоятельных элементов. К их числу необходимо отнести следующие:

1) предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, достаточно жесткой последовательности этапов формирования и детализации самих результатов действия;

2) четкое и однозначное указание на связь стратегического планирования со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиально новое значение в моделировании процесса формирования стратегического плана.

Вместе с тем в отличие от школы дизайна школа планирования, во-первых, рассматривает практическую реализацию модели предельно формально, автоматически. В исследовании данной школы неформальная модель школы дизайна (превращается в строго определенную последовательность шагов.

Во-вторых, школа планирования вводит в процесс стратегического планирования центральную фигуру стратегического процесса - плановика.

В качестве основных положений данной школы стратегического управления следует назвать:

1. Рассмотрение стратегии развития предприятия как результата контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, которые схематически изображаются в виде контрольных таблиц с помощью соответствующих методов.

2. Высшее руководство предприятия несет ответственность за содержательную сторону стратегического процесса, а за его практическую сторону отвечают кадровые плановики.

3. Стратегия развития предприятия считается завершенной (готовой) в том случае, когда четко видно ее практическое приложение.

В последние годы работы представителей данной школы стратегического управления стали в большей степени ориентироваться на практическое приложение, при этом достаточно четко обозначились два новых подхода - использование сценарного планирования и применение стратегического контроля.

### **Школа позиционирования**

Основные идеи изложены в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия», которая была опубликована в 1980 году. В своей книге Портер утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Стратегии, в свою очередь, формируются исходя из аналитических расчетов, посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка.

Однако, по мнению Минтцберга, истоки основанной на военной концепции идеи, что стратегия зависит от занятия верной позиции, можно проследить вплоть до трудов Сунь Цзы, написанных в четвертом веке до н.э. И действительно многие выводы Школы Позиционирования звучат как "военные правила". "Если вы попали в такую-то ситуацию, вам надлежит занять следующую позицию". В области управления классические консультационные продукты такого рода во множестве появлялись в 60-х и 70-х годах (Бостонская матрица и пр.). Некоторые даже предписывали занимать позицию без учета окружающих обстоятельств. Так, завоевание доли рынка любой ценой или следование по "кривой опыта" так быстро, как это только возможно, считаются верным подходом в любых обстоятельствах. Работы Майкла Портера по конкурентной стратегии начала и середины 80-х дали новую жизнь идеям школы. Портер поставил перед собой задачу

описать, какие стратегии лучше всего работают в каких обстоятельствах. В модели Портера моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Хотя разработка стратегии остается сознательным, контролируемым процессом, конкретная для данной компании, уникальная стратегия Школы Модели уступает место общим стратегиям, таким как лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация, которые компаниям следует использовать. Задачей разработчика стратегии становится, используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли ее внедрить. Это то, что Минтцберг называет "детерминизм в одеждах волюнтаризма".

Минтцберг указывает на ряд проблем. Потребность в больших объемах информации, необходимой для эффективного использования этой модели, делает ее подходящей только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объем исторической информации. Как и две предыдущих школы она также грешит разделением процессов мышления и активной деятельности, и потому оставляет мало возможности для обучения. "Ее призыв - не выйти в поле и научиться, а остаться дома и посчитать. Она также ограничивает выбор стратегии списком рецептов, "набором позиций", из которых нужно выбрать. Стратегия существует как формула, а не "уникальный взгляд". В ней есть потенциал для развития творчества и дополнения интуиции конкретными данными, но чаще она ведет к разработке множества подражательных стратегий. По мнению Минтцберга, ошибка в том, что анализ подменяет стратегию, вместо того, чтобы выполнять свою главную функцию – поддерживать процесс разработки стратегии.

Все три перечисленные выше школы Генри Минтцберг назвал предписывающими. В описании Предписывающих Школ Г. Минтцберг ясно дает понять, что, хотя эти три школы являются самыми крупными, он о них

очень невысокого мнения. Частично причиной является его собственная нелюбовь к тем, кто предпочитает теоретический идеал тому, что происходит на практике. А частично, его разочарование, что их успех означает, что множество интересных возможностей остаются неисследованными.

### **Школа предпринимательства**

Основатель школы П. Друкер. С точки зрения представителей школы, стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы. Таким образом, данная школа полагала, что выбор стратегии основан на интуиции, а успешность выбора зависит от предпринимательского таланта.

Хотя Минтцберг дал название Школы Предпринимательства, описывает он ее в терминах, больше подходящих сегодня для Школы Провидческих Лидеров. Здесь формирования стратегии – провидческий процесс. Стратегия формируется в голове одного лидера, который, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, выстраивает видение будущего организации и направление ее движения. Контролируя и разработку, и внедрение, видение лидера может меняться с учетом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских старт-апов или реструктуризации крупных организаций. Минтцберг предполагает, что это может являться важной частью процесса оживления организации.

С точки зрения обучения, поскольку процесс формирования стратегии является продуктом одного ума, то он остается "черной коробкой". Стратегия также имеет шанс стать жертвой капризов одного индивида, который может быть помешан на контроле и не намерен делиться властью. С другой стороны, стратегия может оказаться инновационной и последовательной. Эта школа регулярно находит свое отражение в публикациях Fortune наподобие "успех бизнеса обязан видению генерального директора, а провал отсутствию такового".

### **Когнитивная школа**

Представители данной школы рассматривали выработку стратегии как ментальный процесс. Минтцберг использует термин Когнитивная Школа, не потому, что таковая реально существует, а потому, что "ее важность может привести к созданию такой школы". Указывая на то, что стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуально или коллективного, он подчеркивает необходимость понять, "как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию". К сожалению, большинство существующей литературы по предмету использует труды по когнитивной психологии, которая склонна делать упор на ограниченных возможностях индивида собирать нужную информацию и обрабатывать ее, что ведет к субъективным или искаженным выводам.

Включение в список этой предполагаемой школы – скорее призыв больше работать в данном направлении. По мнению Минтцберга, важно понять, как мудрость, приобретенная из опыта, влияет на формирование стратегии.

Когнитивная школа анализирует стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека. Существует две ветви данной школы:

Первая ветвь трактует обработку и структурирование знаний как попытку создания некоей объективной (кино) картины мира, когда когнитивные способности рассматриваются как своего рода кинокамера. Всматриваясь в мир, она по воле оператора увеличивает или уменьшает изображения, которые, по мнению когнитивистов, далеко не полностью передают объективную реальность

Вторая ветвь настаивает на субъективности познания, рассматривая стратегию как интерпретацию мира. Мысленный взгляд устремляется внутрь, чтобы понять, как разум формирует мнения относительно увиденного - событий, символов, поведения клиентов и т.д.

Таким образом, если первая ветвь воспринимает познание как воссоздание мира, то вторая, убирая эту приставку, полагает, что познание создает мир.

Посылки когнитивной школы:

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.
2. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды.
3. Эта информация (согласно "объективной" ветви когнитивной школы) прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит через всевозможные искажающие фильтры, или (согласно "субъективной" ветви) является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.

4. Как и концепции, стратегии "рождаются в муках", но даже те, которым удалось "появиться на свет", весьма далеки от совершенства, но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями.

### **Школа обучения**

Формирование стратегии рассматривалось представителями данной школы как развивающий процесс. Минтцберг считает опасным упрощением трех предписывающих школ, что они предлагают "статичный процесс, не совместимый с динамикой и сложностями разработки стратегии", - Обучающая Школа предлагает другое решение: учиться со временем. Минтцберг сам "адепт" этой школы, которая описывает формирование стратегии, как "последовательный процесс".

Хотя это направление развилось из исследований Джеймса Брайана Квинна, Минтцберг считает, что оно прошло только часть пути. Квинн описывает процесс "логического приращения", при котором стратегия развивается по мере того, как внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства. Стратегии, таким образом, часто формулируют и внедряют одновременно. Минтцберг идет еще дальше, добавляя, что стратегические инициативы могут появляться и на низших уровнях, а затем через менеджеров среднего звена выходить на высшее руководство. Он добавляет, что стратегии могут происходить из множества источников, по мере того как индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Со временем эти образцы поведения становятся стратегиями.

Наконец, чтобы завершить описание школы обучения, он привносит концепцию учебы, как процесса обнаружения того, что работает; понимания, почему это работает; а затем сознательного развития этого направления поведения. "Ролью лидеров становится не выдумывание подробных стратегий (как у предыдущих школ), а управление процессом стратегического обучения". Однако, Минтцберг высказывает несколько предостережений. Путь попыток и ошибок может привести к дополнительным издержкам, временным затратам и неэффективному использованию ресурсов. Он также может просто не подойти в некоторых обстоятельствах. "Ядерная война и рождение ребенка не очень хорошо подходят для стратегии "давайте попробуем и посмотрим, что выйдет".

### **Школа власти**

Формирование стратегии, с точки зрения представителей школы, представляло собой процесс ведения переговоров. Минтцберг различает два направления, признающих политику частью стратегического процесса. На микро уровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды (или коалиции индивидов, обладающих властью) используют политические средства для достижения своих целей. Это особенно характерно для

ситуации, когда "молодежь" хочет нарушить статус-кво и внедрить собственную стратегию. Это также возможно во времена больших перемен, когда происходят значительные сдвиги во влиянии и конфликты, или когда нет одной доминирующей силы.

Минтцберг указывает на то, что хотя "вряд ли есть смысл описывать формирование стратегии, как процесса, в котором нет политики", слабость этой школы заключается в том, что само политиканство может навредить или даже предотвратить формирование стратегии, потому что стратегические цели - предмет обсуждения, а не согласия. Эта школа может отражать реальность, но не дает надежного способа формирования стратегии.

Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда компании используют политическое влияние на внешние организации для достижения своих целей. Такая "макро политика" имеет место, например, когда крупная организация сталкивается с угрозой банкротства и убеждает национальное правительство бросить ей спасательный круг.

### **Школа культуры**

Представители данной школы представляли процесс формирования стратегии как результат усилий большого количества сотрудников компании, т.е. как коллективный процесс.

Несмотря на тот факт, что культура приобрела неожиданно большое значение в литературе по управлению в 80-х, пока вышло очень мало работ, напрямую связывающих культуру и стратегию. Исключение – Шведская школа, особенно активная в 70-х. Используя малочисленные источники, Минтцберг пытается определить основные постулаты Культурной Школы. По мнению ее сторонников, общепринятые убеждения, традиции и история или культура создают ожидания. Ожидания затем формируют поведение. Это приводит конкретному набору взглядов и намерений, которые формируют активные стратегии. Преимущество такой культурной или идеологической стратегии в том, что консенсус и общие интересы делают ее очень интегрированной и прочной. Опасность заключается в том, что чем сильнее и

богаче культура, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

### **Школа окружающей среды**

В то время как большинство других школ рассматривают внешнее окружение, как нечто, что нужно учитывать при разработке стратегии, в Школе Окружающей Среды (определение Минтцберга) внешние обстоятельства диктуют стратегию. Минтцберг предполагает, что эта школа "выросла из теории непредвиденных обстоятельств, постулирующей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики". Эта первоначальная идея затем была дальше развита "популяционными экологами", верящими, что законы биологии (естественный отбор, селекция) могут и должны быть применимы к организации. Это, по мнению Минтцберга, означает, что "организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают". В своих крайних проявлениях, требования окружающей среды не только ограничивают, они на самом деле лишают организации стратегического выбора, потому что те должны адаптироваться, чтобы выжить. Это исключает свободу воли: "таким образом, нет никакой внутренней или внешней стратегии, а лидерство – это миф".

Минтцберг мало внимания уделяет этим экстремистским взглядам, потому что убежден, что стратегическое управление отличается от других видов управления "именно сам фокус на стратегическом выборе – как его найти, где найти, как создать, если нельзя найти, и как использовать". А уже после этого можно вновь обратиться к окружающей среде, чтобы узнать больше о внешних обстоятельствах, и как они могут ограничить стратегический выбор.

### **Школа конфигурации (Структурная школа)**

Структурная школа концептуально отличается от всех девяти. Вместо того, чтобы смотреть на писателей, предписывающих идеал, или исследователей, описывающих существующую практику, главное здесь –

перспектива, взгляд на эпизоды в истории организаций. Как считали представители данной школы, формирование стратегии – это процесс трансформации.

Из всех перечисленных выше школ, на наш взгляд, основной вклад в развитие теории стратегического планирования внесла школа планирования и ее основатель И. Ансофф. Представителями данной школы были разработаны основные методы стратегического планирования, рекомендации по выбору стратегий. Кроме того, в отличие от большинства других школ, в данном учении выбор стратегии представляет собой научный процесс, основанный на грамотном и всестороннем исследовании окружающей среды, проведении стратегического анализа и использовании наглядных инструментов выбора стратегии – матриц стратегического планирования.

Структурная Школа рассматривает формирование стратегии, как нечто, определяемое временем или обстоятельствами. Вместо того, чтобы выделять лучший способ формирования стратегии, этот подход считает, что любой или все методы могут подойти в различных обстоятельствах. Однако природа и форма организации, например, ее размер или зрелость, объединенные с конкретным окружением в данный момент времени, означают, что скорее будет выбран один путь формирования стратегии, а не другой. Разные процессы формирования стратегии, таким образом, случаются в определенных исторических фазах жизненного цикла организации. Доминирует ли формальное планирование или интуиция, играет важную роль политика или видение, или выходит на сцену любая другая возможность формирования стратегии, зависит от времени и контекста. Этот подход означает, что исследование концентрируется на определенных периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации, чтобы понять, если ли видимая логика или система.

Эта школа, как указывает Минтцберг, может объяснить феномен революционных изменений, т.е то, чего не способны сделать описательные

школы. Радикальные перемены означают смену как стратегии, так и организационной структуры и процессов, т.е. являются противоположностью "постепенного" подхода. Вместе с тем, подход, предложенный И. Ансоффом, получил более широкое распространение в мире. Стратегическое планирование внедряется сейчас на многих как зарубежных, так и отечественных предприятиях.

Таким образом можно сформулировать следующие краткие идеи и характеристики, лежащие в основе различных школ:

Школа дизайна – осмысление;

Школа планирования – формальный подход;

Школа позиционирования – аналитический подход;

Школа предпринимательства – интуитивная догадка;

Когнитивная школа – процесс понимания нового;

Школа обучения – новое знание о способе выживания;

Школа власти – оригинальный способ контроля над ресурсами;

Школа культуры – привычка, устой;

Школа внешней среды – стечение обстоятельств;

Школа конфигурации – спорадический способ существования организации.

Несмотря на сложности в практическом применении, наиболее полно отражен инновационный процесс в рамках школ обучения и конфигурации. Предписывающие школы, то есть наиболее востребованные в практическом плане школы, как ни странно, фактически избегают инновационного процесса как такового, подменяя его частной проблемой под названием «управление изменениями».

### 3. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Процесс стратегического управления начинается со сбора информации, находящейся в области интересов выбранного направления работы. Специалисты организации проводят постоянный мониторинг внешней и внутренней среды по факторам, которые могут оказывать влияние на осуществляемую организацией деятельность. Эта информация дает общее видение картины бизнеса, понимание процессов, происходящих во внешней среде, осознание потенциала организации, ее возможностей, механизма ее взаимодействия с внешней средой. Итогом такого анализа является возможность получить ответы на ряд вопросов: «Что происходит во внешней среде?», «Какие тенденции развития ожидают в будущем?», «Какое положение занимает организация во внешней среде?», «В чем наша сила и слабость?», «Как может измениться наш потенциал в будущем?». Другими словами анализ дает возможность разработать прогноз развития внешней и внутренней среды на планируемый период.

#### 3.1 Анализ внешней среды корпорации

Разработка стратегии логически начинается с *внешнего анализа*, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа — определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем.

***Возможности***— это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Это, например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение или, наоборот, повышение таможенных барьеров и т. д. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на

основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия.

*Угрозы* — это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Это снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.

*Анализ внешней среды* представляет собой процесс формирования информационной картины внешнего окружения, раскрывающей возможности и риски для организации.

Стратегическое управление рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то, чтобы не увязнуть в анализе, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия.

К факторам макросреды относят: экономику, законодательство, политику, социальную среду, технологию.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.

При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.



Рис. 4. Окружение бизнеса

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает, а также вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

*Политическая составляющая* макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, и т.п.

Анализ *технологической компоненты* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Изучение *непосредственного окружения(микросреды)* организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

К ним относят: покупателей, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы.

Анализ *покупателей* имеет своей основной задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в

наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Проводится подробный анализ параметров их работы: специализация, размещение, условия поставки, цены, качество, упаковка, фасовка и т.д.

Изучение *конкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами,

необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

### **3.2 Анализ внутренней среды корпорации**

Следующей важной составляющей стратегического управления является анализ внутренней среды организации и прогноз ее возможностей.

*Анализ внутренней среды – это процесс изучения совокупности внутренних элементов организации, позволяющий выявить ее сильные и слабые стороны, а также внутренние резервы развития.*

Внутренние переменные — это факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми.

Основными переменными внутренней среды организации являются:

- *Система управления* - это совокупность средств, обеспечивающих координацию всех элементов деятельности организации. Система управления включает в себя следующие составляющие:

- построение организационной структуры;
- создание иерархии подчинения;
- выработку норм, правил и процедур, регламентирующих работу предприятия;
- распределение прав и ответственности между людьми и организационными подразделениями.

- *Людские ресурсы (персонал)*. Показателями оценки кадрового потенциала предприятия могут выступать: квалификация персонала, социально-демографическая структура, личностные характеристики, социально-психологические установки, модель мотивации, кадровая политика, текучесть кадров и т.д.

- *Материально-техническая база.* Включает характеристику основных средств, принадлежащих предприятию и арендуемых, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов. Их размер, состав, состояние, т.е. физический и моральный износ основных фондов, качественные характеристики.

Анализ должен показать соответствует ли материально-техническая база предприятия современному уровню, и насколько эффективно она используется.

- *Технология.* Это понятие включает совокупность способов и средств, обеспечивающих доведение товара и услуг до потребителя. Сюда включаются организация торгово-закупочной деятельности, транспортировка, организация торгово-технологических процессов.

- *Товары.* Ассортимент, качество, функциональные особенности, упаковка реализуемых товаров, наиболее и наименее привлекательные характеристики товаров, с точки зрения покупателей

Анализ должен показать соответствуют ли предлагаемые товары покупательскому спросу, возникают ли претензии к ассортименту и качеству товаров и услуг со стороны покупателей.

*Маркетинг.* В силу особой важности данный элемент деятельности организации следует выделить особо. В данном контексте его следует рассматривать, как комплекс средств, обеспечивающих эффективное взаимодействие организации с рынком. При анализе функций *маркетинга* выделяют семь важнейших элементов исследования: доля рынка и конкурентоспособность, разнообразие и качество ассортимента, рыночная демография (исследование изменений на рынке и в структуре клиентов), рыночные исследования и разработки; предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов; сбыт, реклама, продвижение товара; прибыль, как обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации.

- *Финансы.* Состав, источники формирования и использование, управление финансами, система кредитования, система анализа и контроля финансового состояния организации.

- *Организационная культура.* Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

## 4.ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### 4.1 Разработка миссии корпорации

Следующим, после анализа внешней и внутренней среды организации, этапом стратегического управления является этап целеполагания, который состоит из ряда последовательных шагов:

1. Определение миссии (концепции, философии) бизнеса.
2. Определение целей организации (установление долгосрочных общих целей на плановый период, определение конкретных целей (задач)).

Организация сама по себе не имеет и не может иметь целей. Цели имеют отдельные люди, которые пытаются с помощью организации их достичь. При этом они могут вступать в противоречие с целями других людей.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является выработка миссии компании.

#### **Понятие и значение миссии организации.**

*Миссия — это основная, наиболее общая цель организации (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»).*

Что включает понятие миссия? Миссия является своеобразным кредо организации. Ее содержание в сжатой форме отражает смысл существования предприятия на рынке, целесообразность его функционирования. Миссия показывает, что предприятие намерено дать обществу, собственнику, своим работникам.

При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: открыть парикмахерскую или салон красоты для женщин. Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста: сегодня — только прически, завтра — макияж, лечебные процедуры и т. д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, например, так: «Мы делаем женщин красивыми».

### *Цели формулирования миссии*

Давайте рассмотрим, для чего же все-таки формулируется миссия, что она непосредственно дает для деятельности организации.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа, поскольку она делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность

неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

*Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.* Наиболее устойчивое, сильное влияние на миссию организации оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей.

*Формулировка миссии* должна быть простой и удобной для восприятия. При этом миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей — как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т.п.

Однако, нужно отметить, многие фирмы придерживаются той позиции, что формулировка миссии должна быть яркой и лаконичной (часто это бывает лозунг). В такой форме миссия выполняет и рекламные функции.

Определение миссии – прерогатива высшего руководства компании. *Как подойти к ее формулированию?* Универсальных правил на этот счет не существует.

По мнению одних авторов описание миссии должно содержать ответы на вопросы: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» (Мескон, Альберт, Хедоури).

По мнению другого автора, для описания миссии круг вопросов должен быть шире: «Что собой представляет наше дело?», «Кто наши клиенты?», «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?», «Как это следует сделать?».(Сорокина М.В.).

Однако все авторы сходятся на том, что миссией не принято называть получение прибыли. В миссии должны быть отражены высшие ценности

организации: товар —услуга, рынок — покупатель, социальная роль — персонал. Получение прибыли рассматривается как важное условие ведения бизнеса.

Приведем примеры формулировок миссии фирмы.

Компания *Matsucita* так формулирует свою миссию: *Matsucita* желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами». В данной формулировке нашли отражение все три вышеназванных аспекта. Миссия фирмы *Xerox* прекрасно демонстрирует перспективы роста бизнеса — «От копировальной техники к офису будущего». *McDonalds* — «предложение ограниченного меню горячей и вкусной пищи при быстром обслуживании в доброжелательной атмосфере чистого ресторана и низких ценах».

Другие примеры миссий:

«Два века традиций — гарантия качества» (Фольгопрокатный завод, Санкт-Петербург).

«Мы работаем на рынке весоизмерительного оборудования» («Тенро», г. Кемерово).

«На шаг впереди спроса» (Камышинский ХБК, Волгоградская область).

«Мы не просто продаем технику. Наша главная задача — предложить решение проблем для вашего бизнеса» («Лайке», г. Новосибирск).

## 4.2 Иерархия целей

Следующий этап целеполагания связан с определением целей корпорации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря,

*Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Они указывают *сколько, какого вида* действий должно быть совершено и *в какое время*.

#### Классификация целей.

*По объему охвата* цели подразделяются на общие и специфические. Общие цели обеспечивают реализацию концепции бизнеса организации. Термин «общие» означает широкие по масштабу и времени цели. Например, общий объем продаж, уровень рентабельности, долю рынка. На основании общих целей формулируются цели специфические. Они могут определяться по основным видам деятельности (напр., объем продаж по отдельным группам товаров, товарным отделам и т.д.) и по функциональному назначению (комплексы целей в сфере маркетинга, управления персоналом и т.д.)

*По продолжительности периода планирования* цели подразделяются на долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет), краткосрочные цели (обычно в пределах, года). Долгосрочные цели имеют обычно весьма широкие рамки, но чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

*В соответствии со спецификой формулирования* цели можно подразделить на количественные и качественные. Степень достижения количественных целей можно измерить. Качественные цели формулируются в виде подробного описания состояния, которого следует достичь.

#### Требования к целям

При установлении целей выделяют несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Поскольку если цели определены неверно или плохо, то это может привести к тому, что мы будем двигаться в неверном направлении и это может иметь негативные последствия для организации, если же цели определены плохо, то они будут носить декларативный характер, т.е. они будут зафиксированы,

но своего предназначения выполнять не будут.

Во-первых, цели должны быть напряженными, но *достижимыми*. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. С одной стороны цели, достижение которых не требует полной отдачи от персонала, приводят к расхолаживанию работников. Высвобождается время для выяснения отношений, сплетен и других негативных явлений.

С другой стороны, недостижимые цели не позволяют работнику оценить степень успешности проделанной работы. Завышенные цели снижают уровень мотивации работников и эффективность их стимулирования. Зачем стремиться вперед, если шансов достигнуть успеха все равно нет?

В-третьих, цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута.

Не следует при формулировании целей ограничиваться общими указаниями. Например, неграмотными будут следующие формулировки: «Цель — максимизация прибыли, оптимизация затрат, увеличение товарооборота, открытие новых торговых точек». Такая постановка целей не может служить четким ориентиром, не позволяет оценить степень их достижения, не дает возможности оценить необходимые ресурсы и сроки достижения. Формулировка цели должна содержать количественные показатели и период, за который она должна быть достигнута. Примерами правильных формулировок целей могут служить следующие: увеличить объем чистой прибыли на 2003 г. до 500 тыс. руб., увеличить общий объем продаж в 2003 г. на 15%.

Нередко выполнение указанного выше правила сталкивается с определенными трудностями ввиду специфичности целей. Например, не всегда воз-

можно описать числом уровень качества реализуемых товаров и услуг, который должен быть достигнут. В этом случае либо используют несколько косвенных показателей, позволяющих в комплексе достаточно точно охарактеризовать установленные требования, либо дают подробное словесное описание нужного состояния. Например, при выборе в качестве цели определенного уровня качества следует использовать ГОСТы, описание различных стандартов.

В-пятых, множественные цели предприятия должны быть *сопоставимыми* и взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Неучет этого фактора ведет к возникновению конфликтов между подразделениями.

В-шестых, цели должны быть легитимными, понятными и признаваться работниками организации. Работнику необходимо понимать, почему реализация именно этих целей так важна. Задача менеджера — предоставить работникам всю необходимую информацию для того, чтобы они признали законность этих целей, считали целесообразным их реализацию. Постановка целей на основе принципа соучастия — один из ключевых элементов современного менеджмента. Цели, спущенные сверху, всегда кажутся навязанными, невольно вызывают реакцию противодействия. Следует, как можно шире привлекать работников к процессу поиска целей. Кроме того, участие работника в постановке целей упрощает их реализацию, так как в процессе согласований устраняются «подводные камни», которые препятствовали бы будущей работе.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

#### Направления установления целей

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Производительность.* Более эффективным то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для/любого предприятия.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравняется фактический уровень с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. *Прибыльность.* Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. *Социальная ответственность.* В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о не нанесении ущерба окружающей среде.

Т.о. мы определили ключевые направления, в рамках которых предприятие устанавливает свои цели. Естественно, что при установлении целей очень трудно свести воедино разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую заработную плату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставлять продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. При установлении целей ставится сложная задача – найти

компромисс между этими разнонаправленными интересами субъектов влияния.

## **5 ФОРМУЛИРОВАНИЕ БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

Корпорации нужны стратегии, чтобы знать, как достичь поставленных целей. Вырабатывая стратегию, необходимо ответить на все вопросы, начинающиеся со слова «как»: как достичь поставленных целей по производительности, как победить конкурентов, как обеспечить устойчивую конкурентоспособность, как укрепить долгосрочную деловую позицию организации.

Стратегия нужна корпорации в целом, каждому направлению деятельности внутри нее и каждому функциональному подразделению - отделам сбыта и маркетинга, финансовому отделу, отделу кадров и т.д.

Стратегия формируется из множества возможных альтернатив. Т.е. общая стратегия складывается из совокупности различных действий и подходов, которые будут использовать в различное время различные части организации. В процессе формирования стратегии руководство планирует ответы на возможные изменения рынка.

Стратегия корпорации изменяется с течением времени. Очень редко удается заранее спланировать все детали и элементы стратегии организации и затем реализовывать ее без изменений в течение длительного времени. Ответные действия на события, происходящие как внутри компании, так и в ее окружающей среде, являются нормальной составляющей процесса разработки стратегии. Всегда имеется что-то новое, требующее адекватного ответа. Поэтому задача создания стратегии никогда не имеет конца. И, следовательно, фактическая стратегия компании обычно превращается в смесь заранее разработанной или плановой стратегии и незапланированных ответных реакций на события и изменения.

### **5.1 Основы разработки экономической стратегии корпорации**

Формирование стратегии - задача не только для высших руководителей. На больших предприятиях в принятие решений относительно того, какие подходы использовать и какие новые действия инициировать, вовлечены руководители компании, руководители филиалов, руководители подразделений (производство, маркетинг и сбыт, финансы, кадры и т.д.).

В зависимости от размера компании выделяют несколько уровней формирования стратегии.

На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (*корпоративная стратегия*). На втором - стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (*стратегия бизнеса*); на третьем — стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (*функциональная стратегия*), к ним относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (*оперативная стратегия*). На предприятиях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия).

### **Корпоративная стратегия**

*Корпоративная стратегия — это общий управленческий план диверсифицированной компании.* Эта стратегия распространяется на всю компанию. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании

Для разработки корпоративной стратегии необходимо:

1. Определить каково должно быть содержание портфеля видов бизнеса компании, а именно: в какие отрасли диверсифицироваться и как это делать (либо путем создания нового бизнеса, либо приобрести другую компанию

(признанного лидера, подающую надежды компанию или находящуюся в тяжелом положении, но обладающую положительным потенциалом компанию). Также эта часть корпоративной стратегии устанавливает, будет ли осуществляться узкая диверсификация в небольшое число отраслей или широкая диверсификация во множество отраслей.

2. Определить пути достижения более высокой производительности всего портфеля бизнесов. Совершить действия, направленные на усиление производительности тех бизнесов, в которые компания диверсифицировалась. Должны быть достигнуты решения относительно того, как укрепить долгосрочные конкурентные позиции и прибыльность тех видов бизнеса, в которые компания осуществила инвестиции.

Материнские виды бизнеса компании могут помочь новым видам улучшить результаты деятельности путем финансирования дополнительных производственных мощностей или мероприятий по повышению эффективности, путем предоставления квалифицированного производственного персонала или управленческого ноу-хау, путем приобретения другой компании в этой же отрасли и слияния двух предприятий в более мощный бизнес и (или) путем приобретения новых видов бизнеса, которые могут эффективно дополнить существующие.

Общий план управления группой диверсифицированных видов обычно включает в себя реализацию стратегии быстрого роста большинства подающих надежды видов бизнеса, поддержание в устойчивом состоянии остальных основных видов бизнеса, инициирование усилий по улучшению положения в слаборботающих, но обладающих потенциалом видах бизнеса и отказ от тех видов, которые перестали быть привлекательными или не вписываются в долгосрочные планы руководства.

3. Найти пути получения синергетического эффекта среди родственных видов бизнеса.

Если компания диверсифицируется в бизнес с родственными технологиями, аналогичными производственными характеристиками, теми

же каналами распределения, общими потребителями и т.д., она получает потенциал конкурентного преимущества, недоступный для компании, диверсифицирующийся в совершенно неродственный ей бизнес. Родственная диверсификация предоставляет возможности переноса квалификации, совместного использования опыта или производственных мощностей, что способствует снижению общих затрат, укреплению конкурентоспособности некоторых видов продукции компании или повышению возможностей некоторых структурных подразделений. Все это может стать важным источником получения конкурентного преимущества.

Привлекательность родственной диверсификации вытекает из синергетического *стратегического соответствия*, между родственными подразделениями, которое позволяет компании использовать совместные ресурсы таким образом, чтобы получить более *высокую производительность*, чем это могут сделать бизнесы, работающие независимо. Этот аспект стратегического соответствия ( $2+2=5$ ) делает родственную диверсификацию очень привлекательной стратегией, позволяющей улучшить показатели деятельности компании.

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные виды бизнеса.

Различные виды бизнеса, входящие в состав диверсифицированной компании, обычно не обладают одинаковой привлекательностью с точки зрения инвестирования дополнительных ресурсов. Эта часть процесса формирования стратегии включает принятие решения о приоритетах, т.е. об инвестировании большего капитала в некоторые виды бизнеса и о направлении ресурсов в те области, в которых потенциал получения прибылей выше, и об изъятии ресурсов из тех областей, где он ниже. Корпоративная стратегия может включать отказ от тех структурных подразделений, которые хронически имеют слабые показатели или работают во все более и более непривлекательных отраслях. Такое отторжение высвобождает непродуцируемые инвестиции для их

вложения в более перспективные виды бизнеса или для финансирования новых привлекательных приобретений.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров компании.

### **Стратегия бизнеса**

Стратегия бизнеса отражает разработанные руководством подходы и действия, направленные на обеспечение успешного функционирования одной конкретной сферы деятельности.

Центральным элементом стратегии бизнеса является ответ на вопрос, как создать более прочную и долгосрочную конкурентную позицию.

Разделение корпоративной стратегии и стратегии бизнеса существует только у диверсифицированных компаний.

Хорошая стратегия должна максимально соответствовать внешней ситуации, а если во внешней окружающей среде происходят значительные изменения, то корректировка стратегии осуществляется исходя из реальной потребности.

Скорость, с которой компания должна реагировать на внешние изменения, определяется тем, насколько продолжительным будет развитие событий до того, как руководители смогут оценить их последствия, и сколько времени потребуется для того, чтобы сформировать стратегический ответ.

Иногда изменения внешних условий могут создать непреодолимые стратегические барьеры, например, производители сигарет столкнулись с жестким вызовом в связи с развертыванием кампании против курения.

Стратегия бизнеса становится мощной, когда она создает значительное и устойчивое конкурентное преимущество.

Формирование стратегии бизнеса, создающей устойчивое конкурентное преимущество, имеет три грани: 1) принятие решения о том, где компания имеет наибольшие шансы получения конкурентного преимущества; 2) разработку таких свойств продукции или услуг, которые обладают

значительной привлекательностью для потребителей и могут выделить компанию среди конкурентов; 3) нейтрализацию конкурентных действий компаний-соперников.

В отношении внутренней ситуации стратегия бизнеса должна предусматривать действия по повышению квалификации и возможностей, необходимых для достижения конкурентного преимущества. Успешная стратегия бизнеса обычно направлена на обеспечение исключительной компетентности компании в одной или нескольких сферах деятельности. *Исключительная или основная компетентность* — это то, что компания делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Таким образом, она представляет собой источник конкурентной устойчивости. Основная компетентность может относиться к научным исследованиям и разработкам, технологическому мастерству, производственным возможностям, системе продаж и распределения, обслуживанию потребителей или к чему-то еще, что является важным, с точки зрения конкуренции.

Стратегия бизнеса включает также план действий по решению особых стратегических проблем, характерных для конкурентной позиции только этой компании и ее внутренней ситуации (например, целесообразно ли создавать новые мощности, заменять устаревшее оборудование, увеличивать расходы на научные исследования и разработки перспективной технологии или снизить бремя расходов на выплату процентов). Составление такой стратегии, которая отражала бы специфическую ситуацию данной компании, является одной из причин того, почему каждая из компаний в отрасли имеет свою стратегию бизнеса.

Бремя ответственности за стратегию бизнеса ложится на плечи его руководителя.

Разработка стратегий корпорации является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто менеджеры ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде, без учета их конкретных видов. В результате стратегическое планирование обедняется, связать

различные стратегии воедино не удается, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными, носящими общий, мало связанный с реальными условиями управления характер. Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, но если продукт стратегического управления носит размытый, фрагментарный характер, вместо ясной и четкой стратегии, то такая стратегия не может дать никаких результатов, а только ухудшит позицию компании на рынке.

Корпорация может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

## **5.2 Виды экономических стратегий корпорации**

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

1. Главная стратегия (стратегия компании в целом).
2. Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица).

3. Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.
4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

### **1) Главная стратегия, корпоративная.**

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия — это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы ее продаж, нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибьюторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия — это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов

бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

## **2) Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц.**

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки. Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ — это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения. СБЕ не могут самостоятельно:

- изменять вид деятельности, профиль производства,
- продавать оборудование и технологии,
- брать кредиты более установленных в компании ограничений (например, объемом более 10% суммарной стоимости активов СБЕ),
- увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

## **3. Функциональные стратегии**

Термин *функциональная стратегия* относится к управленческому плану конкретного подразделения или ключевой функциональной области бизнеса. Например, маркетинговая стратегия компании представляет собой управленческий план работы маркетингового отдела.

Назначение этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия. Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

Компании необходимо иметь функциональные стратегии для каждого основного подразделения и важной части бизнеса: научных исследований и

разработок, производства, маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д.

Функциональные стратегии, хотя они и имеют более узкую сферу деятельности, чем стратегия бизнеса, добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой.

Главная задача функциональной стратегии заключается в поддержке общей стратегии бизнеса компании и ее конкурентных подходов.

Функциональная стратегия представляет собой управленческий план работы основных функциональных подразделений бизнеса: научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Бизнес должен иметь столько же функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб.

Ответственность за формирование стратегии на функциональном уровне обычно делегируется руководителю соответствующего функционального подразделения. При формировании стратегии руководитель функционального подразделения часто работает в тесном контакте с руководителями других функциональных подразделений и руководителем бизнеса. Если функциональные руководители будут разрабатывать свои стратегии независимо друг от друга и от руководителя бизнеса, то возникнет высокая вероятность создания нескоординированных и противоречащих друг другу стратегий. Создание совместимых, взаимно укрепляющих друг друга функциональных стратегий — важнейшее условие максимальной поддержки общей стратегии бизнеса. Проще говоря, стратегии маркетинга, производства, финансов и трудовых ресурсов должны быть согласованы, а не служить только своим узким функциональным целям.

#### **4) Стратегии команд, рабочих групп и работников**

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели

верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

При бюрократическом подходе стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается нижним уровням управления. При этом не решаются проблемы связи стратегии развития фирмы в целом, стратегии ее подразделения и стратегии развития групп, команд и самих работников. Такой подход приводит к стратегическому разрыву, когда стратегические цели поставлены руководством, но стратегии неэффективны из-за отсутствия связей между стратегическими целями высших и нижних уровней компании и заинтересованности работников нижних уровней в их достижении. [7, с.91] Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании. Существует связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрения нового процесса.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

*Оперативная стратегия* относится к еще более узким стратегическим инициативам и подходам при решении повседневных оперативных задач, имеющих стратегическое значение (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки). Оперативные стратегии, хотя они имеют еще меньший масштаб, добавляют новые детали и делают более законченными функциональные стратегии и план всего бизнеса. Хотя оперативная стратегия находится на самом нижнем уровне иерархии формирования стратегий, ее значение не следует приуменьшать.

Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегируется руководителю нижнего звена под контролем руководителя более высокого уровня.[8,с.77]

Таким образом, стратегический план компании является синтезом стратегий, разработанных на различных уровнях организационной иерархии. Чем больше предприятие, тем больше источников стратегических инициатив оно имеет. Управленческие усилия по определению стратегических задач продолжаются до тех пор, пока отдельные уровни стратегии не будут объединены в логически последовательную, обоснованную систему.

Объединенные цели и стратегии не могут появиться в результате неуправляемого процесса, при котором руководители на каждом уровне ставят цели и разрабатывают стратегии независимо друг от друга. Согласование целей и стратегий от элемента к элементу, от уровня к уровню может оказаться очень продолжительным, требующим многочисленных консультаций и согласований. Это может занять месяцы, а иногда и годы для достижения консенсуса в организации.

### **5.3 Конкурентные преимущества и виды стратегий конкуренции**

Успешные предпринимательские стратегии базируются на устойчивом конкурентном преимуществе. Компания является конкурентоспособной всегда, когда обладает преимуществом перед конкурентами в привлечении потребителей и защищена от действия конкурентных сил.

С этой точки зрения *стратегическое управление* можно определить как, управление конкурентными преимуществами.

***Конкурентное преимущество*** – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

Существует множество источников обеспечения конкурентоспособности: предложение лучшей продукции на рынке, предоставление лучшего обслуживания потребителю, обеспечение более низких, чем у конкурентов,

издержек, лучшее территориальное расположение, обладание собственной технологией, выпуск продукции со свойствами или внешним видом, более привлекательными для потребителей и т.д.

По существу, для создания компанией своей конкурентоспособности она должна направить стратегию на предложение потребителю того, что он воспринимает как высшую ценность, — хорошей продукции по низкой цене или такой отличной продукции, которая заслуживает, чтобы за нее заплатили больше.

### ***Пять основных конкурентных стратегий***

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед компанией стоит довольно простая задача — честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия компании в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями.

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия компании. Последняя не только рассматривает проблему конкуренции, но и охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа (а не только те, которые связаны с конкуренцией), как оно намерено справляться с полным диапазоном стратегических проблем, стоящих перед компанией.

Компании во всем мире стремятся использовать все мыслимые способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. И поскольку руководители разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические меры, соответствующие специфической ситуации их компании и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким

образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако если опустить тонкости и несущественные различия, то можно установить, что при рассмотрении рыночных целей компании, а также типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы.

Выделим пять категорий конкурентных стратегий:

1. *Стратегия лидерства на основе низких издержек.* Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

2. *Стратегия дифференциации, или индивидуализации.* Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.

3. *Стратегия наилучшей стоимости.* Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

4. *Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек.* Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

5. *Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.* Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных, под его вкусы и потребности.

**Стратегия лидерства на основе низких издержек**

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких издержек производства и реализации своей продукции и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Стремление быть производителем с

наименьшими в отрасли издержками представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам.

Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов (т.е. расширить долю рынка), либо по текущим рыночным ценам.

Получение преимущества в издержках обычно означает достижение более низких производственных расходов, чем у конкурентов. Однако не следует стремиться к снижению издержек слишком рьяно, так как в результате продукция компании может стать настолько простой и лишенной характерных особенностей, что потеряет привлекательность для потребителей.

Стратегии лидерства в издержках следуют такие фирмы, как *GeneralElectric* в производстве бытового оборудования, *BiC* в производстве шариковых ручек, *Ford* в производстве тяжелых грузовиков, *BlackandDecker* в области электрифицированных инструментов. Лидируют в издержках российские производители компьютерных программ.

Для создания преимущества в издержках совокупные затраты компании по всей цепи издержек должны быть ниже, чем у конкурентов. Существуют два пути достижения этого:

- Более эффективно, чем конкуренты, использовать имеющиеся во всех звеньях ресурсы и управлять факторами, влияющими на затраты.
- Перестроить структуру издержек компании таким образом, чтобы исключить некоторые элементы, создающие затраты.

*Стратегия лидерства на основе низких издержек работает лучше всего в ситуациях, когда:*

1. Существует сильная ценовая конкуренция среди продавцов.
2. Продукция отрасли в основном стандартизирована или товар можно

приобрести у большого числа продавцов (условие, позволяющее покупателям приобретать товар по наилучшей цене).

3. Существует мало путей такой индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей (другими словами, различия между марками производителей не имеют особого значения для потребителей), и поэтому покупатели очень чувствительны к разнице в цене.

4. Большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом. Так как покупатели предъявляют одни и те же требования и стандартизированная продукция может удовлетворить их спрос, не свойства и качество, а низкая продажная цена становится доминирующим фактором при принятии решения о том, продукцию какого производителя приобрести.

5. Покупатель не сталкивается с серьезными дополнительными затратами при переходе от одного продавца к другому, и это обеспечивает ему гибкость и готовность приобрести самый дешевый товар такого же хорошего качества.

Как правило, чем больше чувствительных к цене покупателей и чем больше их склонность к приобретению продукции у того продавца, который предлагает наилучшую цену, тем более привлекательной становится стратегия низких издержек.

Компания, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство. На предприятиях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек.

*Считается, что компания, осуществляющая лидерство в издержках, получает следующие выгоды:*

- компания-лидер может вести наступательную ценовую конкуренцию,

обеспечить защиту от ценовой войны, использовать низкие издержки в борьбе за долю рынка;

- она лучше защищена от диктата крупных поставщиков, доминирующих на рынке, если главным источником преимуществ в уровне издержек является внутренняя эффективность;

- крупные покупатели редко бывают способны сбивать цены ниже уровня, обеспечивающего выживание производителей;

- способность компании-лидера диктовать цены действует как дополнительный барьер входа в данную отрасль;

- точно так же компания-лидер с помощью цен может оградить рынок от товаров-заменителей.

Следовательно, способность компании-лидера устанавливать нижний предел отраслевых цен и при этом зарабатывать прибыль ограждает его рыночную позицию. На рынках, где имеет место преимущественно ценовая конкуренция, издержки более низкие, чем у конкурентов, являются единственным важным конкурентным преимуществом.

### **Стратегии дифференциации или индивидуализации**

Стратегии дифференциации становятся привлекательными конкурентными подходами, когда потребности и предпочтения покупателей различаются настолько, что не могут быть удовлетворены стандартизированной продукцией. Чтобы добиться успеха в реализации стратегии дифференциации, компания должна тщательно изучать потребности и поведение покупателей и знать, что покупатели считают важным, что, по их мнению, является ценным и за что они готовы платить деньги. Затем компания должна включить в свое предложение продукции (услуг) такие свойства, которые являются более предпочтительными для покупателя, а также определенно и очевидно отличными от предложений конкурентов.

Таким образом *дифференциация продукции* или, другими словами, *обособление товара на рынке* означает способность предприятия

*обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.*

***Сущность стратегии дифференциации** заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и обеспечении устойчивости такой ситуации.*

При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены. Тем самым дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, «разойтись» с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Успешная стратегия дифференциации позволяет компании:

- Получить дополнительную цену за свою продукцию.
- Увеличить объем продаж (за счет дополнительных покупателей, которые будут получены благодаря отличительным свойствам).
- Добиться приверженности покупателей своей торговой марке (за счет того, что некоторых покупателей привлекут индивидуализированные свойства).

Дифференциация увеличивает прибыльность всегда, когда дополнительная цена на продукцию превышает дополнительные затраты, связанные с обеспечением отличительных характеристик продукции.

Реализация стратегии дифференциации заканчивается неудачей, когда покупатели не оценивают уникальность продукции данной торговой марки настолько, чтобы купить ее, а не продукцию конкурентов, либо тогда, когда подход компании к дифференциации легко может быть скопирован или приспособлен конкурентами.

Обычно выделяют продуктовую дифференциацию, дифференциацию персонала, сервисную и дифференциацию имиджа.

***Продуктовая дифференциация** — это предложение продуктов с*

*характеристиками и/или дизайном лучшим, чем у конкурентов.*

Для широко дифференцированных продуктов (автомобили, бытовая техника) следование данной рыночной политике является обычным явлением. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции (например, автомобили BMW), и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции (более 30 видов холодильников фирмы Siemens).

***Сервисная дифференциация*** — это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

Сервисную дифференциацию предлагают российские фирмы, торгующие компьютерами. Покупатель может выбрать приемлемый для себя срок гарантийного обслуживания, различную комплектацию, воспользоваться возможностями модификации компьютера (так называемый upgrade).

***Дифференциация персонала*** — это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов.

Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности в банковской деятельности.

***Дифференциация имиджа*** — это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов.

Итальянская фирма Merloni, например, выпускает для обеспеченных покупателей стиральные машины Ariston. Такие машины имеют отлич-

тельный дизайн, дополнительные потребительские свойства, вплоть до встроенного компьютера для определения типа тканей и стирального порошка. Стиральные машины этой же фирмы под торговой маркой Indesit по соотношению цена/качество ориентированы на покупателей со средним уровнем доходов.

Вообще, западные производители в последнее время широко используют дифференциацию торговых марок как одну из стратегий работы на рынке. Российские производители пока еще мало применяют данную стратегию, поскольку зачастую имидж фирм только формируется.

*Достижение конкурентного преимущества на основе стратегии дифференциации возможно путем применения одного из трех подходов:*

1) Придание продукции таких свойств, которые снижали бы общие затраты потребителя при использовании продукции компании. Примерами таких дифференцирующих свойств являются: повышение надежности продукции, постоянная доступность запасных частей, необходимость более редкого технического обслуживания, экономичность товара, длительный период гарантийных обязательств и т.д.

2) Придание продукции таких свойств, которые повысили бы эксплуатационные характеристики при использовании продукции покупателем. Для этого компания должна придать продукции следующие свойства или качества: надежность, продолжительный срок службы, эргономичность (т.е. удобство и простота использования), соблюдение экологических стандартов и т.д.

3) Придание продукции таких свойств и качеств, которые повысили бы неэкономическое (или нематериальное) удовлетворение потребителя. Например, компании Rolex, Jaguar, Cartier, Gucci обладают основанным на индивидуализации конкурентным преимуществом у тех потребителей, которые стремятся к статусу, имиджу, престижу, одеваются по последней моде, любят совершенные, выполненные мастерами изделия и предметы роскоши.

Дифференциация — вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам продукта приверженность покупателей торговой марке снижает их чувствительность к ценам, т.е. возросшие издержки могут быть, как правило, перенесены на покупателей.

Как правило, дифференцированные товары продаются по более высокой цене. Однако для того чтобы покупатели реально воспринимали ценность дифференцированного товара, необходимы определенные *рыночные сигналы*. Это может быть интенсивная реклама, привлекательная упаковка, список клиентов продавца, продолжительность работы компании в данном бизнесе, репутация фирмы и т. д.

*Наиболее привлекательными подходами к дифференциации являются те, которые конкурентам трудно или слишком дорого скопировать.* Легко повторяемые индивидуализирующие качества не могут создать устойчивой конкурентоспособности. Действительно, богатые ресурсами конкуренты могут вовремя воспроизвести практически любую продукцию. Поэтому устойчивая дифференциация обычно связана с уникальным опытом и глубокими знаниями, характерными для самой компании. Если компания имеет такой опыт и такие возможности, которыми не обладают конкуренты, то это означает, что компания имеет прочный базис для обеспечения устойчивой дифференциации. Как правило, дифференциация приносит более продолжительную и более прибыльную конкурентоспособность, когда она основана на следующих факторах:

- Техническом превосходстве.
- Качестве продукции.
- Полном обслуживании потребителя.

Такие индивидуализирующие свойства обычно воспринимаются покупателями как имеющие значительную ценность. Кроме того, опыт и знания, необходимые для индивидуализации, имеют тенденцию становиться все более недоступными для конкурентов, стремящихся скопировать

продукцию и повысить прибыльность.

Таким образом, для того чтобы дифференциация была успешной, компания должна искать такие надежные источники уникальности, которые были бы наименее доступны конкурентам.

### **Стратегия наилучшей стоимости**

Эта стратегия направлена на предоставление потребителям большей стоимости денег. Она сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, базирующейся на приемлемых качестве, услугах, свойствах и характеристиках.

Фактически, это гибридная стратегия, позволяющая компании для достижения наивысшей ценности для потребителя сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации. На тех рынках, на которых разнообразие покупателей делает дифференциацию нормальным явлением, а многие покупатели чувствительны к цене и ценности, стратегия наилучшей стоимости может быть более эффективной, чем чистые стратегии низких затрат и дифференциации. Это объясняется тем, что производитель с наилучшей стоимостью может установить свою позицию как бы в середине рынка. Поскольку, с одной стороны существует продукция дешёвая, но низкого качества, с другой стороны - продукция высокого качества, но дорогая. Большинство покупателей часто предпочитают продукцию среднего качества дешевой стандартной продукции производителей с низкими затратами или дорогой высококачественной продукции производителей, использующих стратегию дифференциации.

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате почти полного соответствия значений на шкале «качество — услуги — свойства — эксплуатационные характеристики» с параметрами продукции конкурентов и превосходства над конкурентами по издержкам.

Чтобы стать производителем с наилучшей стоимостью, компания должна обеспечить *качество* с более низкими издержками, чем у конкурентов,

обеспечить *необходимые свойства* с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить *эксплуатационные характеристики* с более низкими издержками, чем у конкурентов, и т.д.

Успешного производителя с наилучшей стоимостью отличает то, что он обеспечивает наилучшие свойства своей продукции или своих услуг при низких издержках. Наиболее успешные производители с наилучшей стоимостью умеют постоянно снижать удельные издержки и повышать качество продукции.

### **Стратегии концентрации, или узкой специализации**

*Стратегию концентрации, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.*

Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности.

Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши.

*Понятие рыночной ниши означает ситуацию или вид деятельности, специально предназначенный для чьих-либо индивидуальных способностей и характера.*

Примерами фирм, использующих стратегию фокусирования, или рыночной ниши, являются магазин «Великие люди» (товары для людей с большими размерами), салон «Свадебный» (товары специального назначения), магазины по продаже модных аксессуаров, фирмы по ремонту подержанных импортных автомобилей.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина – усиление барьеров

входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия концентрации, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия.

Выделяют два направления концентрации: в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимущества в издержках, либо усиливает дифференциацию продукции.

Использование стратегии концентрации для конкурирования на основе низких издержек - обычный подход в бизнесе. Производители товаров для продавцов, имеющих торговую марку, снижают свои расходы на маркетинг, распределение и рекламу, концентрируясь на прямых продажах розничным продавцам и сетям магазинов. Например, в магазинах «Максидом» продаются товары, на этикетках которых написано: «изготовлено специально для компании «Максидом». Стремление к преимуществу в издержках с помощью концентрации дает хорошие результаты, когда компания находит пути значительного снижения затрат путем ограничения своей потребительской базы четко определенным сегментом.

На другом конце рыночного спектра находятся компании, которые успешно реализуют стратегию концентрации на основе дифференциации в отношении состоятельных покупателей, стремящихся получить продукцию или услуги мирового класса. Действительно, на большинстве рынков имеется покупательский сегмент, члены которого готовы платить большую надбавку к цене за особые товары и услуги.

Стратегия концентрации лучше всего работает, когда:

- 1) для работающих на всем рынке конкурентов дорого или трудно удовлетворить особые потребности участников целевой рыночной ниши;
- 2) другие конкуренты не предпринимают попыток специализироваться на том же рыночном сегменте;
- 3) компания не обладает ресурсами для расширения своей доли за счет других частей рынка;
- 4) отрасль разделена на множество различных сегментов, что позволяет

компании выбрать самую привлекательную для нее нишу, соответствующую ее ресурсам и возможностям.

*Риск, связанный с использованием стратегий концентрации, возникает когда:*

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации

По мнению Майкла Портера, основоположника теории конкуренции, рассмотренные выше стратегии лидерства на основе низких издержек, дифференциации и концентрации являются базовыми или *эталонными стратегиями*. Поэтому организация, желающая добиться успеха, должна следовать одной из них, иначе она «застрянет посередине», т.е. не будет иметь конкурентного преимущества и обречена на результаты ниже среднеотраслевого уровня.

Дальнейшие исследования успешно работающих западных фирм не опровергают постулаты М. Портера, однако демонстрируют неизмеримо большее число возможных конкурентных стратегий бизнеса. Так, наряду с эталонными стратегиями выделяют также *стратегии раннего выхода на рынок и синергизма*.

### **Стратегия раннего выхода на рынок (или стратегия первопроходца)**

*Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу.* Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы.

Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является

первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Причем новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском.

Первопроходцами являются инновационные фирмы — Apple, Sony, Microsoft, General Electric и другие, которые сосредоточили свои усилия на поиске принципиально новых эффективных технологий, создании неизвестных до сих пор видов продукции. Так, Sony постоянно совершенствует свою продукцию, ее девиз «сделать продукцию устаревшей раньше, чем это сделают конкуренты». Фирма Motorola постоянно разрабатывает новинки, о которых потребитель даже не догадывался, именно она предложила на рынок бортовой компьютер для автомобилей и множество других новинок.

Следует отметить, что достичь лидерства проще, чем удержать его. Поэтому такие фирмы-лидеры тратят большие средства на научно-технические исследования. Часто эти затраты компенсируются высокими ценами на новинки, т.е. фирмы используют ценовую стратегию «снятия сливок» либо устанавливают монополю высокими ценами на свою продукцию.

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются следующие:

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств – продуктовых, технологических, организационных;
- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно – сверхприбыль за счет установления монопольных цен;
- его проще завоевать, чем сохранить;
- при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный

персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным (т.е. рисковым) предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

Так, Соса-Сола достигла конкурентного преимущества в Японии, создав сбытовую сеть в каждом регионе. PepsiCo и другие конкуренты лишились сбытового преимущества, так как не были первыми.

Высокий риск данной стратегии связан с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новинку. Поэтому предприятия предпринимают специальные меры по снижению коммерческого риска. С одной стороны, эти меры направлены на защиту новой продукции и технологий с помощью патентов, ноу-хау, высокого технического уровня (в этом случае у предприятия, как, например, у фирмы Sony, внедряющей новинки на рынок, есть время для «снятия сливок»), уникальности предложения. С другой стороны, фирмы-новаторы используют разнообразные методы маркетинга для оценки и подготовки рынка к появлению новинки. Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи-новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а развёртыванию коммерческого производства новой продукции предшествует пробный маркетинг, т.е. методы маркетинга трижды используются в процессе создания и выведения на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

### **Стратегия синергизма**

*Стратегия синергизма — это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.*

Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает

специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления).

*Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.*

Синергитический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

Впервые термин «синергизм» был введен И. Ансоффом для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы. По его мнению, «по первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных стратегических единиц бизнеса».

Рыночными условиями использования данной стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение усилий. Именно на синергитический эффект ссылаются менеджеры, обосновывая необходимость приобретения или слияния предприятий.

Однако синергитический эффект является чрезвычайно сложным

явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта. Чтобы избежать этого, желательно ввести коллективное обсуждение данного явления специалистами, обладающими знаниями в рассматриваемых областях. Это позволит исключить мышление на уровне желаний и ожиданий, столь часто присущее стратегиям поиска синергитического эффекта. Кроме того, управление предприятием должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих бизнес-единицами. В противном случае, как отмечает И. Ансофф, появляется негативный синергический эффект, который он обозначает « $2 + 2 < 4$ ».

И. Ансофф считает, что, выбирая стратегию синергизма, менеджеры должны исходить из трех соображений:

1. Существует ли у предприятия традиция использования синергитического эффекта?

2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает высшее руководство и каким управленческим опытом оно располагает: пригодным для конгломерата или для синергитического предприятия?

3. Какие требования и предписания будут задаваться условиями внешней среды? Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха.

Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание маркетинговых сетей различного вида, которые позволяют использовать синергитический эффект взаимодействия производства и сбыта.

**Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности**

Конкуренентоспособность почти всегда достигается в результате успешного использования наступательной стратегии. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения.

Выделяют шесть основных типов наступательной стратегии:

- 1) Действия, направленные на преодоление сильных сторон конкурента.
- 2) Действия, направленные на использование слабостей конкурента.
- 3) Одновременное наступление по многим направлениям.
- 4) Обходные маневры.
- 5) «Партизанские» наступления.
- 6) Превентивные действия.

#### **1) Преодоление сильных сторон конкурента**

Существуют две основные причины стремиться всегда быть вровень с конкурентами, сопоставляя свои и их достоинства, цены, модели, маркетинговые тактики и географические области.

Во-первых, таким образом можно попытаться обойти более слабых конкурентов. Атака на более слабых соперников целесообразна, когда компания может предложить наилучшую продукцию и имеет организационные возможности, чтобы отобрать прибыльные продажи и рыночную долю у менее компетентных и обладающих меньшими ресурсами конкурентов.

Во-вторых, таким образом можно попытаться сократить конкурентное преимущество сильных соперников.

Успех в этом случае будет измеряться тем, насколько уменьшился отрыв лидеров. Результативность такой атаки зависит, конечно, от того, насколько конкурентные преимущества будут превосходить затраты на проведение наступления. Для успеха нападающий должен обладать достаточными ресурсами для завоевания, по крайней мере, некоторой доли рынка у своих соперников.

При отсутствии перспектив завоевания долгосрочного конкурентного

преимущества и повышения прибыльности такое наступление является опрометчивым поступком.

*Наступление на сильных конкурентов может включать такого плана атаки как:*

- снижение цен,
- использование рекламы, в которой сравнивается продукция компании с продукцией конкурентов,
- придание продукции таких новых свойств, которые будут интересны для потребителей конкурентов,
- создание новых производственных мощностей в зоне влияния конкурентов или выпуск новых моделей, в точности повторяющих модели конкурентов.

*Первым классическим приемом* является предложение агрессором столь же хорошей продукции за меньшую цену. Это может позволить получить дополнительную долю рынка в том случае, когда атакуемый соперник имеет веские причины не снижать свои цены и когда атакующий убедит клиентов в том, что его продукция не хуже. Однако данная стратегия ведет к увеличению прибыли только в том случае, когда возросший объем продаж компенсирует снижение удельной прибыли на одно изделие, т.е. мы продаем продукцию с аналогичными характеристиками дешевле, но при этом мы можем увеличить прибыль только за счет большего объема продаж.

*Вторым приемом агрессивной ценовой политики* является достижение преимущества в издержках, а затем нанесение удара конкурентам с помощью низких цен. Снижение цен при наличии преимущества в издержках является наиболее прочной основой для начала использования агрессивной ценовой политики и успешного ее проведения.

Без преимущества в издержках снижение цен может сработать только тогда, когда агрессор обладает большими финансовыми ресурсами и за счет этого преимущества может дольше удерживать более низкие цены.

## **2) Наступление на слабые стороны конкурента**

При таком наступательном подходе компания стремится выиграть рыночное сражение, обращая особое внимание на слабости конкурентов.

Существует множество способов достижения конкурентных выгод за счет слабостей конкурентов:

- Направление основных сил на те географические регионы, в которых конкурент имеет слабые позиции или прикладывает незначительные конкурентные усилия.

- Концентрация особого внимания на тех сегментах рынка, которые конкурент упустил или где плохо обслуживает покупателей.

- Привлечение на свою сторону клиентов тех конкурентов, продукция которых хуже по свойствам, качеству или эксплуатационным характеристикам. Предложение в такой ситуации лучшей продукции позволит привлечь потребителей наиболее чувствительных к эксплуатационным характеристикам и таким образом переключить их на новую продукцию.

- Привлечение потребителей тех конкурентов, которые оказывают услуги не на должном уровне. Т.е. при одинаковом качестве продукции и одинаковом уровне цен, для производителя продукции (услуг), уделяющего значительное внимание уровню обслуживания может оказаться довольно легким делом привлечь на свою сторону разочарованных потребителей конкурента.

- Привлечение потребителей тех конкурентов, которые слабо рекламируют свою продукцию и имеют малоизвестную торговую марку. Компаниям с большим рыночным опытом и известной торговой маркой часто удается переманить клиентов у менее известных производителей.

- Предложение новых моделей или видов продукции, еще более ярко демонстрирующих отставание основных конкурентов. Часто такие модели выпускаются для того, чтобы они стали «хитами» рынка и способствовали созданию новых растущих сегментов. Эта инициатива работает особенно хорошо, если новая модель удовлетворяет потребности покупателей, которые

до этого были проигнорированы или упущены.

Как правило, инициативы, использующие слабости конкурентов, дают больше шансов на успех, чем те, которые бросают вызов сильным сторонам конкурента, особенно если эти слабости являются отражением уязвимости и конкурент оказывается захваченным врасплох и не готовым к обороне.

### **3) Одновременное наступление по многим направлениям**

В определенной ситуации компания может посчитать целесообразным начать наступление, одновременно по нескольким направлениям (снижение цен, усиление рекламы, предложение новой продукции, бесплатных пробных изделий, купонов, скидок, организацию мероприятий по стимулированию сбыта в магазинах). Такие охватывающие многие направления наступательные кампании могут вывести конкурента из равновесия, отвлекая его внимание на множество проблем и заставляя защищать свою потребительскую базу во многих местах одновременно.

Компания *Hunt* предприняла такое наступление несколько лет назад с целью завоевания части рынка компании *Heinz*. Атака началась с того, что компания *Hunt* выбросила на рынок два новых вида кетчупа («Пицца» и «Гикори») для разрушения структуры вкусовых предпочтений потребителей, создания рыночных сегментов для новых продуктов и захвата большего места на полках розничных магазинов. Одновременно компания *Hunt* установила цену на свои кетчупы на уровне 70% от цен компании *Heinz*, предложила значительные скидки розничным торговцам и довела свой рекламный бюджет до величины, превосходящей в два раза рекламный бюджет компании *Heinz*. Однако наступление провалилось, потому что немногие потребители кетчупов *Heinz* попробовали продукцию компании *Hunt*, а многие из тех, кто это сделал, вскоре снова вернулись к продукции *Heinz*.

Однако такие широкомасштабные наступательные операции имеют шансы на успех, только тогда, когда атакующая компания, помимо привлекательного продукта или услуги, обладает еще финансовыми ресур-

сами, необходимыми для того, чтобы истратить больше, чем конкуренты, при завоевании потребителей, а затем иметь возможность заполнить рынок стимулирующими предложениями, способными соблазнить большое число потребителей на изменение их предпочтений.

#### **4) Обходные маневры**

Обходные маневры направлены на исключение лобового (или прямого) противостояния, возникающего при агрессивной ценовой политике, массированном рекламном наступлении.

Основная идея заключается в том, чтобы маневрировать *вокруг* конкурентов и быть всегда готовыми войти на незанятые участки рынка.

К примерам таких наступлений относятся:

- агрессивные движения в те территориальные области, где основные конкуренты либо незначительно присутствуют на рынке, либо вообще отсутствуют,

- стремление создать новые сегменты рынка путем предложения продукции с отличительными свойствами и эксплуатационными характеристиками, в большей степени отвечающими потребностям определенных групп покупателей,

- или так называемое «перепрыгивание» в технологии нового поколения для вытеснения существующей продукции. В результате такого наступления компания может получить значительное преимущество первого хода в совершенно новой обстановке и поставить конкурентов в положение догоняющих. При это возможны три варианта развития событий:

- если рынок не принимает новый товар, то возможно разорение, либо поглощение конкурентами, либо компания отбрасывается в своем развитии назад;

- если рынок созрел для принятия товара, то компания становится безусловным лидером и «снимает сливки»;

- если товар принимается небольшой, но стабильной группой потребителей, то тогда компания становится монополистом в

высокотехнологичном секторе.

### **5) «Партизанские» наступления**

«Партизанские» наступления больше всего подходят для небольших компаний, которые не обладают значительными ресурсами и большим удельным весом на рынке, которые, в свою очередь, позволили бы осуществить полномасштабную атаку на лидеров отрасли.

«Партизанское» наступление, при котором наносятся селективные (т.е. выборочные) удары тогда и там, где слабейшая сторона может получить временное преимущество и использовать его с выгодой для себя.

Существует несколько путей проведения «партизанских» операций:

1. Привлекать покупателей, не представляющих особой ценности для главных конкурентов.

2. Привлекать покупателей, приверженность которых к торговым маркам конкурентов ослабевает.

3. Сконцентрировать внимание на зонах, где конкуренты захватили слишком большой сегмент рынка и слишком распылили свои ресурсы (в такой ситуации имеются возможности привлечения выборочных покупателей, расположенных в изолированных географических зонах, улучшения организации поставок в то время, когда сбытовые службы конкурентов испытывают затруднения, улучшения качества тогда, когда конкуренты имеют проблемы с контролем качества).

2. Осуществлять редкие и нерегулярные «набеги» на клиентов компании-лидера с предложениями неожиданного снижения цены (для получения большого заказа или привлечения важного клиента). При этом компания должна четко осознавать свои возможности, чтобы не попасть в ситуацию когда придется отказать от полученного заказа, в силу отсутствия возможности его выполнить.

3. Когда конкуренты используют недобросовестную или неэтичную тактику, использовать, если ситуация благоприятствует этому, судебные иски с обвинениями в нарушении антимонопольного законодательства,

патентных прав или в недобросовестной рекламе.

## **б) Превентивные действия**

Превентивные действия включают шаги, направленные, в первую очередь, на сохранение конкурентного преимущества и предупреждение действий конкурентов или копирования продукции. Существует несколько путей завоевания наилучшей стратегической позиции с помощью превентивных действий:

- Нарастивать производственные мощности в соответствии со спросом на рынке для предупреждения таких же действий со стороны конкурентов. Когда конкуренты «блефуют» и не увеличивают производственные мощности, якобы опасаясь создания долгосрочного перепроизводства или при необходимости максимальной загрузки недогруженных производств, осуществляющая превентивные действия компания получает возможность захватить большую долю рынка по мере роста спроса и получает производственные мощности для выполнения новых заказов.

Применение данной стратегии чрезвычайно рискованно, поскольку достаточно сложно просчитать конечную емкость рынка. Поэтому менеджер применяющий данную стратегию должен обладать большим опытом и интуицией.

- Связывать наилучшие (или крупнейшие) источники сырья и/или наиболее надежных поставщиков высококачественных исходных материалов долгосрочными контрактами. Такой ход может перевести конкурентов на второразрядные позиции, с точки зрения обеспеченности сырьем.

- Сохранять наилучшее географическое положение. Преимущество первого хода часто может быть реализовано путем приобретения наиболее привлекательных участков земли вдоль оживленных магистралей, возле новых перекрестков и мест пересечения транспортных артерий, в новых торговых зонах, местах с красивым природным пейзажем, рядом с поставщиками сырья или потребителями и т.д.

- Привлекать престижных клиентов. (поставщик императорского двора в

дореволюционной России)

- Создавать такой «психологический» образ компании в умах потребителей, который был бы уникальным и который невозможно было бы скопировать, а также выработать конкурентный лозунг или победный клич. В качестве примеров можно привести хорошо известные лозунги компании *Electrolux*, Швеция – “Сделано с умом”

- Сохранять исключительный или преобладающий доступ к лучшим дистрибьюторам региона.

Компания *DeBeers* стала ведущим мировым дистрибьютором алмазов благодаря приобретению продукции у большинства наиболее крупных добывающих предприятий. Агрессивное расширение производства диоксида титана компанией *DuPont*, хотя и не блокировало такое же расширение со стороны конкурентов, но настолько лишило их стимулов, что сделало компанию лидером в этой области промышленности.

Чтобы быть успешными, превентивные действия не обязательно должны полностью лишить конкурентов возможности преследования или повторения тех же действий, они просто должны вывести компанию на наилучшую позицию. Такая позиция ставит конкурентов в невыгодное положение, которое им будет трудно изменить.

### **7)Выбор объекта для атаки**

Компании-агрессору необходимо проанализировать ситуацию, определить конкурентов, которым можно бросить вызов, и установить методы, с помощью которых можно добиться победы. Компании четырех типов могут представлять собой хорошие мишени:

1. *Рыночные лидеры.* Осуществление наступательной операции против сильного лидера связано с риском растрачивания ценных ресурсов на бесполезные усилия или даже на усиление жестокой и не приносящей прибыли борьбы за рыночную долю по всей отрасли. Однако необходимо соблюдать осторожность. Наступательные операции против главных конкурентов имеют смысл, когда лидер с точки зрения размера и доли рынка

не является «истинным лидером» с точки зрения хорошего обслуживания рынка. К признакам уязвимости лидера можно отнести неудовлетворенных покупателей, нестабильные прибыли, устаревшие предприятия и оборудование, стремление к проникновению в другие отрасли, продукцию, которая не превосходит то, что имеется у других производителей, и конкурентную стратегию, в которой отсутствует реальная сила, основывающаяся на лидерстве в издержках или дифференциации. Атака на лидера может быть также успешной, когда нападающий способен перестроить свою цепь издержек или так усовершенствовать производство, чтобы получить новое конкурентное преимущество на основе низких издержек или дифференциации. Атака на лидера не обязательно должна ставить своей целью сделать агрессора новым лидером. Нападающий может просто занять какую-то часть рынка лидера, что укрепит его позиции и сделает более сильным преследователем.

2. *Компании, находящиеся на вторых ролях.* Проведение наступательных операций против компаний, находящихся на вторых ролях и имеющих уязвимые позиции, связано с относительно невысоким риском. Такая стратегия особенно привлекательна, когда нападающий обладает конкурентной силой, соответствующей слабостям атакуемого.

3. *Борющиеся компании, находящиеся на грани спада производства.* Атака на находящегося в сложном положении конкурента, еще больше ограничивающая его финансовые возможности и ухудшающая конкурентную позицию, может ослабить его сопротивление и ускорить уход с рынка.

4. *Небольшие местные и региональные компании.* Ввиду того что такие компании обычно обладают ограниченными возможностями, агрессор, имеющий в своем распоряжении большие ресурсы, находится в благоприятном положении для привлечения крупнейших и лучших клиентов, особенно тех, которые представляют собой развивающиеся компании со все возрастающими и усложняющимися потребностями, и которые, возможно, уже собирались переключиться на поставщика с большими возможностями.

Как мы уже говорили, успешные стратегии базируются на конкурентном преимуществе. Это же относится и к наступательным операциям. К типам конкурентного преимущества, которые обычно являются прочной основой для стратегического наступления, относятся:

- Обладание продукцией с низкими издержками.
- Обладание производственными мощностями с низкими издержками.
- Обладание продукцией с такими свойствами, которые обеспечивают наивысшие эксплуатационные характеристики у потребителя/
  - Способность предоставить потребителю более качественное послепродажное обслуживание.
  - Обладание ресурсами для усиления маркетинговой деятельности в отрасли.
  - Обладание новым каналом распределения.
  - Возможности для отказа от услуг оптовых компаний и продажи продукции непосредственно потребителю.

Почти всегда стратегическое нападение должно быть связано с тем, что компании удастся делать лучше всего, т.е. с ее конкурентными силами и способностями. Как правило, конкурентные силы имеют форму *главных возможностей* (возможностей снижения издержек, опыта в обслуживании потребителей, технических знаний), *высокой функциональной квалификации* (инженерная и конструкторская квалификация, производственный опыт, опыт или ноу-хау в области рекламы и маркетинга) или *способности к созданию таких структур* в рамках цепи затрат, которые позволили бы снизить издержки или повысить индивидуализацию продукции.

### **Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества**

На конкурентном рынке все компании являются объектами атак своих конкурентов. Рыночные атаки могут исходить как от новых участников рынка, так и от давно работающих на нем компаний, стремящихся улучшить

свои рыночные позиции.

*Целью оборонительной стратегии* является снижение риска быть атакованным, ослабление последствий тех атак, которые произошли, и оказание влияния на конкурентов с целью переноса их атак на других соперников.

Хотя оборонительные стратегии обычно не усиливают конкурентное преимущество компании, они все же помогают укрепить ее рыночные позиции и сохранить уже имеющееся преимущество.

Т.е. *основная задача оборонительной стратегии* состоит в защите конкурентного преимущества и укреплении рыночных позиций.

Существует несколько способов, с помощью которых компания может защитить свои конкурентные позиции.

*Один из способов* – это блокирование направлений, по которым конкуренты могли бы провести атаку. Он включает следующие действия:

- Расширение номенклатуры продукции компании для закрытия вакантных рыночных ниш с целью предупреждения возможного наступления.
- Введение моделей и марок продукции, соответствующих по характеристикам той продукции, которая уже имеется у конкурентов или может у них быть.
- Поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов.
- Заключение эксклюзивных соглашений с дилерами и дистрибьюторами для недопущения использования конкурентами этих каналов распределения.
- Предоставление дилерам и дистрибьюторам существенных скидок для предотвращения их работы с другими поставщиками.
- Для создания больших трудностей для конкурентов, пытающихся привлечь покупателей путем предложения попробовать их продукцию: 1) ввести специальные скидки с цены для тех покупателей, которые собираются попробовать использовать продукцию конкурентов; 2) предлагать много-

численные льготные купоны и сувениры покупателям, склонным к экспериментам; 3) заблаговременно широко извещать о появлении новой продукции и снижениях цен, чтобы покупатели воздерживались от перехода на продукцию конкурентов.

- Сокращение времени поставки запасных частей.
- Расширение гарантийных обязательств.
- Патентование альтернативных технологий.
- Участие в использовании альтернативных технологий.
- Защита прав собственности на ноу-хау, относящиеся к конструкции изделий, производственным технологиям и другим стратегически важным элементам цепи затрат.
- Заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками для блокирования доступа к ним конкурентов.
- Создание избыточных резервов природных ресурсов для закрытия доступа к ним конкурентов.
- Исключение поставщиков, работающих и на конкурентов.
- Предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

Такие действия не только укрепляют текущее положение компании, но и ставят конкурентов в невыгодное положение. Но защита только статус-кво (своего положения) недостаточна. Хорошая стратегическая оборона предусматривает быстрые ответные действия на изменения условий в отрасли и при необходимости осуществление первого хода для создания препятствий на пути возможного агрессора. Т.е. нужна мобильная оборона, которая всегда предпочтительнее статичной.

*Второй способ реализации оборонительной стратегии* предусматривает предупреждение возможных агрессоров о том, что в случае атаки они столкнутся с серьезными ответными действиями, представляющими для них реальную опасность.

Цель такой стратегии - предотвратить атаку (путем убеждения возможных

агрессоров в том, что сражение потребует от них вложения больших средств, чем оно заслуживает) или, по крайней мере, склонить их к таким вариантам борьбы, которые были бы менее опасными для обороняющегося.

Вероятные агрессоры могут быть предупреждены путем:

- Публичного обязательства руководства обеспечить неизменность текущей доли рынка компании.

- Публичного объявления планов создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения, а возможно, и превышения прогнозируемого роста спроса на продукцию отрасли.

- Заблаговременного распространения информации о новой продукции, технологическом прорыве или планируемом выпуске новых важных видов продукции или моделей в надежде на то, что потенциальные агрессоры отложат реализацию своих намерений до тех пор, пока объявленные действия не осуществляются на практике.

- Публичного заявления о приверженности компании политике соответствия условиям или ценам конкурентов.

- Сообщения о наличии резервного фонда средств и рыночных ценных бумаг.

Другим путем принуждения конкурентов к отказу от агрессивных действий может быть попытка уменьшить их стимулы к увеличению прибыли. Если прибыльность компании или отрасли велика, то велика и готовность претендентов к преодолению защитных барьеров и борьбе с жесткими ответными действиями. Защитник может отвести атаку, особенно аутсайдеров, стремящихся на новый рынок, путем сознательного отказа от некоторых краткосрочных прибылей и использования таких методов учета, которые скрывают прибыльность.

### **Стратегии вертикальной интеграции и конкурентоспособность**

Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли. Она увеличивает область деятельности компании либо назад, в сторону источников сырья и исходных материалов, либо вперед, в

направлении конечных потребителей готовой продукции.

Таким образом, если производитель принимает решение о строительстве нового предприятия, которое будет изготавливать некоторые из деталей, раньше приобретавшихся на стороне, то он остается в той же отрасли, где работал и раньше. Единственное изменение будет состоять в том, что его производство теперь будет охватывать два звена отраслевой цепи издержек.

Аналогично, если производитель персональных компьютеров решит интегрироваться вперед путем открытия 100 новых розничных магазинов для распространения своей продукции среди ее конечных потребителей, то он останется в отрасли персональных компьютеров, хотя сфера его деятельности по отраслевой цепи издержек расширится вперед.

Стратегия вертикальной интеграции может быть нацелена на *полную* (участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек) или *частичную интеграцию* (завоевание позиций в некоторых звеньях отраслевой цепи затрат). Компания может осуществить вертикальную интеграцию путем создания собственных производственных мощностей, которые будут охватывать другие звенья отраслевой цепи издержек, или путем приобретения уже существующих предприятий.

### **Стратегические преимущества вертикальной интеграции**

*Единственной существенной причиной вложения денег в вертикальную интеграцию является укрепление конкурентной позиции компании.* До тех пор пока вертикальная интеграция не создает достаточной экономии затрат для погашения дополнительных инвестиций или не приводит к конкурентному преимуществу, она не оправдывает себя как с точки зрения прибыли, так и с точки зрения стратегии.

*Интеграция назад* создает экономию затрат только тогда, когда требуется объем продукции, достаточный, чтобы получить экономию от масштаба, не меньшую, чем у других поставщиков, и когда может быть достигнута или превышена эффективность производства поставщиков. Интеграция назад особенно выгодна, когда поставщики имеют близкие коэффициенты

прибыли, когда поставляемая продукция — главная статья затрат и когда имеется в распоряжении персонал, обладающий необходимой технологической квалификацией.

Вертикальная интеграция назад может создать конкурентное преимущество на базе дифференциации, когда компания с помощью тех своих возможностей, которые ранее не могли быть использованы, предложит на рынке продукцию или услуги более высокого качества, расширит объем услуг, предоставляемых потребителям, или какими-либо иными путями улучшит эксплуатационные характеристики своего конечного продукта.

Интеграция назад может также снизить неопределенность в работе компании, связанную с зависимостью от поставщиков главных комплектующих изделий, и уменьшить уязвимость компании в отношениях с крупными поставщиками, которые готовы повысить цены при каждом удобном случае. Создание запасов, заключение договоров с фиксированными ценами, привлечение многочисленных поставщиков не всегда являются привлекательными способами снижения неопределенности в условиях поставок. Компаниям, находящимся у поставщиков в конце приоритетного списка, приходится долго ждать поставок всякий раз, когда у поставщиков возникают трудности. Если это случается часто и вносит беспорядок в собственное производство компании, то интеграция назад может оказаться очень полезным стратегическим решением.

*Стратегический стимул к интеграции вперед* имеет в основном такие же корни. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовые и розничные торговцы продают конкурирующие виды одной и той же продукции. У них нет пристрастного отношения к продукции какого-либо отдельного производителя, и они стремятся продать то что продается и заработать на этом максимально возможную прибыль.

Независимые каналы сбыта и распределения могут привести к созданию значительных запасов готовой продукции и, как следствие, снижению загрузки мощностей, в результате чего теряется экономия, связанная с

устойчивой работой на уровне, близком к расчетной мощности.

В таких случаях может быть целесообразным для производителя осуществить интеграцию вперед в сторону оптовой, а может быть, и розничной торговли с целью создания собственных торговых предприятий, представляющих продукцию компании потребителям. В этом случае интеграция вперед вплоть до структур, непосредственно работающих с конечным потребителем, может привести к относительному преимуществу в издержках и более низким продажным ценам для конечного потребителя благодаря сокращению цепочки «производитель – конечный потребитель».

Для производителей сырьевых материалов интеграция вперед в производство может позволить осуществить более глубокую дифференциацию продукции и избежать сориентированной на цены конкуренции на сырьевом рынке.

Часто на ранних стадиях промышленного производственного цикла промежуточные изделия представляют собой сырье в том смысле, что они имеют одинаковые технические характеристики независимо от производителя (это относится к сырой нефти, битой птице, листовой стали, цементу и текстильным волокнам).

На рынках сырья и схожих с сырьем продуктов обычно господствует жесткая ценовая конкуренция с очень подвижным балансом между спросом и предложением и, следовательно, значительными колебаниями прибыли. Однако чем ближе продукт подходит к конечному потребителю, тем больше возможностей у компании разрушить «сырьевую конкурентную окружающую среду» и индивидуализировать конечную продукцию с помощью дизайна, обслуживания, характеристик качества, упаковки, рекламы и т.д. (Лукойл).

Дифференциация продукции часто понижает значение цены в сравнении с другими характеристиками и позволяет повысить коэффициент прибыльности.

### **Стратегические недостатки вертикальной интеграции**

Однако вертикальная интеграция обладает и некоторыми существенными недостатками.

Во-первых, она ведет к возрастанию капиталовложений компании в отрасль, увеличивает предпринимательский риск (вдруг вся отрасль вступит полосу стагнации) и часто отбирает финансовые ресурсы у других более ценных областей для инвестирования. Вертикально интегрированная компания должна вкладывать средства в защиту своих текущих инвестиций в технологию и производство, даже если они становятся устаревшими. Из-за высокой стоимости отказа от таких инвестиций до их полной амортизации интегрированные компании имеют тенденцию к более медленному принятию новых технологий, чем частично интегрированные или полностью не интегрированные компании.

Во-вторых, интеграция вперед или назад приводит к зависимости компании от своих собственных структур и источников поставок (которые позднее могут стать более дорогими, чем внешние поставки), что может сделать ее менее гибкой в удовлетворении потребностей покупателей в более разнообразной продукции.

В-третьих, вертикальная интеграция может создать проблемы сбалансированности производства на каждой стадии производственного цикла. Наиболее оптимальные масштабы на каждом звене цепи издержек могут значительно отличаться друг от друга. Точное совпадение этих масштабов на стыках этапов является исключением, а не правилом. Если внутренние возможности не могут обеспечить следующую стадию процесса, то дефицит должен быть погашен за счет внешней закупки. Там, где внутренние возможности избыточны, на излишки должен быть найден покупатель, а если вырабатываются побочные продукты, то необходимо решить вопрос их утилизации.

В-четвертых, интеграция вперед и назад часто требует специалистов с совершенно разной квалификацией и разными предпринимательскими возможностями. Производство, оптовое распределение и розничная торговля

являются разными видами бизнеса с различными ключевыми факторами успеха, несмотря на то, что физическая продукция может быть одинаковой. Руководители производственной компании должны очень тщательно проанализировать, имеет ли смысл расходовать время и деньги на приобретение опыта и знаний для того, чтобы интегрироваться в область оптовой или розничной торговли. Многие производители, пройдя этот нелегкий путь, пришли к заключению, что владение и управление сетями оптовой и розничной торговли связано с дополнительными проблемами, не соответствует направлению их деятельности и не всегда приносит основному бизнесу ту пользу, которую они надеялись получить. Интеграция назад в производство деталей и комплектующих изделий не является такой простой и прибыльной, как иногда кажется на первый взгляд.

Например, производители персональных компьютеров часто сталкиваются с трудностями в обеспечении своевременных поставок полупроводниковых микросхем по благоприятным ценам, однако большинство из них не намерены вкладывать свои ресурсы и возможности в интеграцию назад в производство микросхем. Производство полупроводниковых микросхем является технологически сложным, требует крупных капиталовложений, непрерывных научно-исследовательских работ, а для овладения технологическим процессом необходимо продолжительное время.

И последнее, вертикальная интеграция назад в сторону производства деталей и комплектующих изделий снижает производственную гибкость компании, увеличивает время, необходимое для внесения изменений в дизайн и конструкцию, а также время на выпуск новой продукции на рынок. Компании, часто вносящие модификации в свои изделия в ответ на изменения предпочтений потребителей, нередко приходят к заключению, что интеграция в производство деталей и комплектующих изделий слишком обременительна из-за постоянных затрат на переделку деталей и инструментов, из-за времени, необходимого на координацию работ по внесению изменений по всему циклу Приобретение деталей из внешних ис-

точников часто бывает более быстрым и дешевым, чем вертикальная интеграция, позволяет компании быть более гибкой и оперативной в приспособлении к быстроизменяющимся предпочтениям потребителей. Большинство мировых производителей автомобилей, несмотря на их огромный опыт в области автомобильных технологий и производства, считают, что с точки зрения качества, затрат и гибкости дизайна им лучше приобретать значительную часть основных деталей и узлов у специализированных предприятий и не интегрироваться назад для удовлетворения своих потребностей.

**Стратегии дезинтеграции и приобретения деталей и комплектующих из внешних источников.** В последние годы некоторые вертикально интегрированные компании пришли к выводу, что такая интеграция слишком обременительна, и перешли к стратегии вертикальной дезинтеграции. Дезинтеграция включает удаление некоторых этапов или структур из цепи затрат и переход к сторонним поставщикам, обеспечивающим компанию необходимыми изделиями, услугами, а также выполняющим определенные функции. Использование сторонних организаций для замещения тех структур, которые ранее находились внутри компании, целесообразно, когда:

- Функция может быть выполнена лучше или дешевле специалистами сторонней организации.
- Функция не является жизненно важной для способности компании достичь устойчивой конкурентоспособности и ее отсутствие не может снизить возможности компании, уменьшить ее опыт или ухудшить ее техническое ноу-хау.
- Это снижает риск компании в случае перехода на новые технологии или изменения предпочтений потребителей.
- Это будет способствовать улучшению работы компании в плане организационной гибкости, приведет к уменьшению продолжительности производственного цикла, ускорит принятие решений и сократит расходы на координацию.

- Это позволит компании сконцентрировать внимание на основном бизнесе и заниматься тем, что у нее лучше всего получается.

Часто многие преимущества вертикальной интеграции могут быть использованы, а многие ее недостатки исключены благодаря долгосрочным партнерским отношениям с основными поставщиками.

В итоге можно сказать, что *вертикальная интеграция обладает как важными достоинствами, так и серьезными недостатками*. И что из них перевесит, зависит от того: 1) сможет ли интеграция улучшить работу жизненно важных структур для снижения издержек или повышения дифференциации; 2) окажет ли она влияние на инвестиционные затраты, гибкость и время реакции, а также на административные накладные расходы, связанные с координацией работ по всем стадиям производственного цикла; 3) сможет ли она создать конкурентное преимущество. Если вертикальная интеграция не приносит устойчивых и существенных преимуществ, то ее не следует рассматривать как привлекательную конкурентную стратегию.

### **Стратегии диверсификации**

Далее мы поднимемся выше по иерархической лестнице формирования стратегии. Мы перенесем внимание с формулирования стратегии для предприятия с одним видом бизнеса на формулирование стратегии для диверсифицированного предприятия. Поскольку диверсифицированная компания — это совокупность отдельных видов бизнеса, то формирование корпоративной стратегии требует анализа более обширной информации, чем при разработке стратегии одного вида бизнеса.

Рассмотрим основные типы стратегий диверсифицированных корпораций и объясним, как компании могут использовать диверсификацию, чтобы создать или соединить конкурентоспособность каждого вида бизнеса.

Существуют 6 стратегических подходов, которыми может пойти компания при переходе от единичного бизнеса к диверсифицированному предприятию.

### Шесть стратегий диверсификации:

1. Стратегии внедрения в новые отрасли. Приобретение, создание новой компании и совместное предприятие.
2. Стратегии родственной диверсификации.
3. Стратегии неродственной диверсификации.
4. Стратегии исключения и ликвидации.
5. Стратегии перестройки или сокращения корпорации и реструктуризации
6. Стратегии многонациональной диверсификации.

Первые три пункта определяют пути диверсификации, а последние — стратегии укрепления позиций и улучшения работы уже диверсифицированных компаний.

#### **А). Стратегии входа в новый бизнес (внедрения в новые отрасли)**

Вход в новый бизнес может осуществляться путем: приобретения, создания новой компании внутри старой и создания совместного предприятия.

*Приобретение уже существующего бизнеса* — это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на целевой рынок.

Также этот способ помогает компании проводящей диверсификацию преодолеть такие барьеры на входе, как необходимость: приобретения технологического опыта; установления взаимоотношений с поставщиками; осуществления значительных затрат на рекламу и продвижение продукции для приобретения известности на рынке, признания продукции и обеспечения необходимого объема сбыта.

Диверсификация может осуществляться путем *создания новой компании внутри старой*. При этом новая организация должна не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, наладить снабжение, нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, и т.д.

Поэтому, создание новой компании для выхода на рынки новой отрасли

наиболее благоприятно, когда:

- 1) имеется достаточно времени для того, чтобы организовать полный цикл производства и реализации (т.е. полный ввод компании в действие);
- 2) действующие на рынке компании, скорее всего, будут слабо и неэффективно реагировать на попытки новичка расколоть рынок;
- 3) когда такой выход на рынок требует меньших затрат, чем приобретение компании;
- 4) когда компания уже имеет большую часть тех знаний и опыта, которые нужны для эффективной конкуренции;
- 5) когда в целевой отрасли имеется множество относительно мелких фирм, и поэтому новой компании не будут непосредственно противостоять крупные и более сильные соперники.

*И третий вариант входа в новые отрасли – создание совместных предприятий.* Такой способ является удобным для получения доступа к новым бизнесам, в следующих ситуациях.

Во-первых, совместные предприятия — это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной компании.

Во-вторых, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых компаний создает организацию, обладающую всем необходимым, чтобы стать мощным конкурентом. В этом случае каждый из партнеров привносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые необходимы для достижения успеха.

В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами – часто наилучший путь преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных преград.

При выборе отрасли для диверсификации существуют две возможности: диверсификация в *родственные* и *неродственные* нынешнему основному бизнесу компании отрасли.

## **Б). Стратегии родственной диверсификации**

Стратегия родственной диверсификации означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием».

*Стратегическое соответствие* существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы, которые позволяют: 1) осуществлять перенос квалификации и опыта с одного бизнеса на другой; 2) снижать издержки путем совмещения родственных подразделений отдельных бизнесов.

*Диверсифицированная компания, использующая взаимосвязанность производственных циклов и извлекающая преимущества из стратегического соответствия, достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы бизнесы, если бы работали независимо друг от друга.*

Т.е., стратегия родственной диверсификации позволяет добиться эффекта синергизма ( $2+2=5$ ), о котором мы говорили ранее, и который становится основой конкурентоспособности.

Отношения стратегического соответствия могут создать возможности для обмена технологиями, использования общих поставщиков и источников сырья, совместного изготовления деталей и комплектующих изделий, общих систем сбыта, совместного ведения послепродажного обслуживания или получения преимуществ и синергетического эффекта от общей торговой марки.

К наиболее широко используемым подходам родственной диверсификации можно отнести:

- Вход в такие бизнесы, в которых может быть использован уже имеющийся персонал, занятый сбытом, рекламой и распределением (хлебопекарная компания приобретает производство крекеров и сухих соленых завтраков).

- Использование близких технологий (производитель посевного материала и удобрений для сельского хозяйства диверсифицируется в

производство инсектицидов и средств борьбы с болезнями растений).

- Перенос ноу-хау и опыта из одной отрасли в другую (успешный продавец гамбургеров приобретает сеть специализированных магазинов по продаже быстрых мексиканских блюд).

- Перенос торговой марки компании и ее репутации у потребителей на новую продукцию или услугу (производитель автомобильных шин диверсифицируется в авторемонт).

Примеров родственной диверсификации можно привести множество. Компания *BICPen* - пионер в области производства дешевых одноразовых шариковых ручек — использовала свою компетентность при изготовлении и продаже дешевой продукции в массовых количествах в качестве основы для диверсификации в производство одноразовых зажигалок и бритвенных станков с лезвиями, которые для успеха требуют обладания ноу-хау в области производства с низкими издержками и грамотного маркетингового персонала.

Номенклатура продукции компании *Procter&Gamble* включает кофе *Folger*, стиральный порошок *Tide*, растительное масло *Crisco*, зубную пасту *Crest*, мыло *Ivory*, туалетные салфетки *Charmin* и шампунь *Headand Shoulders* — вся эта продукция относится к различным бизнесам, которые имеют своих конкурентов и к которым предъявляются совершенно различные производственные требования. Однако все производства компании *Procter&Gamble* все еще остаются в рамках родственной диверсификации, потому что их продукция проходит через одни оптовые каналы распределения, продается в одних магазинах одним и тем же покупателям, рекламируется одинаковыми методами и требует одной и той же маркетинговой и сбытовой квалификации.

### **В). Стратегии неродственной диверсификации**

Несмотря на преимущества стратегического соответствия, связанные с родственной диверсификацией, многие компании *выбирают стратегии неродственной диверсификации*, т.е. они готовы диверсифицироваться в

любую отрасль с хорошими перспективами получения прибыли.

*Основная предпосылка неродственной диверсификации заключается в том, что любая компания, которая может быть куплена на выгодных финансовых условиях и которая имеет удовлетворительные перспективы прибыли, представляет собой хороший объект для диверсификации.*

Зачастую компании, использующие стратегии неродственной диверсификации, концентрируют свое внимание на таких объектах для приобретения, которые предлагают возможности быстрого достижения финансовой выгоды.

Три типа компаний могут представлять интерес с этой точки зрения:

- *Компании, активы которых недооценены.* Т.е. существует возможность приобрести компанию по цене ниже рыночной и получить финансовый выигрыш при перепродаже активов и бизнеса по цене, превышающей затраты на покупку.

- *Компании, испытывающие недостаток финансовых ресурсов.* Такие бизнесы часто можно купить по низкой цене, перестроить их работу с помощью финансовых ресурсов и управленческих возможностей материнской компании, а затем либо использовать в качестве долгосрочной инвестиции в портфеле покупателя (благодаря высоким прибылям и потенциалу потоков денежных средств), либо продать с прибылью (благодаря более высокой привлекательности).

- *Компании, имеющие хорошие перспективы, но испытывающие дефицит капиталовложений.* Бедные фондами, но богатые возможностями компании обычно бывают самой желанной добычей для мощных в финансовом отношении и ищущих новые возможности компаний.

Компании, осуществляющие неродственную диверсификацию, обычно выходят на новые рынки путем приобретения уже работающих на них компаний, а не создания новой компании.

Компании, осуществляющие неродственную диверсификацию часто называют *конгломератами*, потому что в их диверсификационной структуре

отсутствует стратегическое направление и потому что их предпринимательские интересы охватывают широкий диапазон различных отраслей экономики.

### **Г). Стратегии исключения и ликвидации**

Даже самая продуманная стратегия диверсификации может привести к приобретению бизнеса, который со временем покажет себя просто неработоспособным. Кроме того, с течением времени изменяется долгосрочная привлекательность бизнеса. При неудовлетворительной работе какого-либо бизнеса обязательно возникает вопрос, продолжать работу в этой отрасли или уйти из нее.

Когда определенный бизнес теряет свою привлекательность, наиболее рациональным решением является его продажа. Обычно от таких бизнесов следует избавляться максимально быстро. Единственной причиной затяжки с решением этой проблемы может быть задача приведения бизнеса в наилучшее состояние для продажи. Чем больше бизнесов имеется в диверсифицированном портфеле компании, тем выше вероятность, что ей представится благоприятная возможность избавиться от тех из них, которые работают плохо.

*Ликвидация может быть осуществлена в одной из двух форм.* Материнская корпорация может выделить бизнес в отдельную финансово и управленчески независимую компанию, в которой она может иметь свою долю собственности, а может и не иметь. Или материнская корпорация может продать бизнес как свою часть, но в этом случае необходимо найти покупателя.

Как правило, к ликвидации бизнеса следует подходить, отвечая на вопрос: «Организации какого типа этот бизнес подошел бы лучше всего и в каких условиях это выглядело бы как хорошая идея?» Организация, для которой этот бизнес больше всего подходит, скорее всего, заплатит максимальную цену.

При всех стратегических альтернативах ликвидация — самое неприятное

и болезненное мероприятие, особенно в случае недиверсифицированного предприятия, когда она означает прекращение существования компании. Для диверсифицированного предприятия с множеством бизнесов ликвидация одного из них не столь болезненна. Трудности, связанные с ликвидацией рабочих мест, закрытием предприятия и т.д., хотя и не могут быть уменьшены, но оставляют шансы на нормальную работу остальных бизнесов, которые, возможно, станут работать еще лучше.

#### **Д). Стратегии перестройки или сокращения корпорации и реструктуризации**

*Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля* используются, когда руководству необходимо «оздоровить» портфель. Тяжелое положение может быть результатом значительных убытков в одном или нескольких бизнесах, снижающих общие финансовые показатели корпорации, большого числа бизнесов в непривлекательных отраслях, спада в экономике, отрицательно сказывающегося на многих составных частях корпорации, чрезмерного давления долгов или неправильно осуществленных приобретений, не оправдавших ожиданий.

*Стратегия перестройки* концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных бизнесов в прибыльные, а не на их ликвидацию. Задача состоит в том, чтобы заставить всю компанию работать с прибылью путем решения проблем тех бизнесов, которые в наибольшей степени ответственны за снижение показателей. Стратегии перестройки наиболее приемлемы в ситуациях, когда причины плохой работы являются краткосрочными, испытывающие проблемы бизнесы находятся в привлекательных отраслях и ликвидация убыточных подразделений не имеет долгосрочного стратегического смысла.

*Стратегии сокращения* включают сужение диапазона диверсификации до меньшего числа бизнесов. Такая стратегия обычно реализуется, когда руководство корпорации решает, что необходимо сконцентрировать усилия на нескольких основных видах бизнеса. Иногда диверсифицированные

компании проводят сокращение из-за того, что им в результате многолетних тщетных попыток так и не удается сделать прибыльными некоторые виды бизнеса, или из-за того, что они не обладают фондами, необходимыми для инвестирования во все их дочерние предприятия. Однако чаще всего руководители корпорации решают, что диверсификационные усилия фирмы слишком расплывлены и для достижения долгосрочного улучшения работы необходимо сконцентрировать их на обеспечении прочных позиций в меньшем числе отраслей. Сокращение обычно осуществляется путем ликвидации тех бизнесов, которые слишком малы, чтобы вносить заметный вклад в прибыли, или тех, которые имеют незначительное соответствие (или вообще не имеют никакого соответствия) с основными бизнесами корпорации. Ликвидация таких бизнесов высвобождает ресурсы, которые могут быть использованы для расширения основных бизнесов корпорации.

*Стратегии реструктуризации* портфеля включают радикальную перестройку состава портфеля и доли в нем бизнесов различных типов. Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при выполнении любого из перечисленных ниже условий:

- 1) когда анализ стратегии показывает, что перспективы компании становятся неблагоприятными из-за того, что портфель содержит слишком много медленно растущих, затухающих или конкурентно слабых бизнесов;
- 2) когда один или несколько основных бизнесов компании стали жертвой трудного времени;
- 3) когда новый директор-распорядитель принимает решение об изменении направления деятельности компании;
- 4) во время наплыва новых технологий и продукции, когда перетряска портфеля необходима для создания позиции в потенциально крупной новой отрасли;
- 5) когда компания имеет уникальную возможность приобретения столь крупного бизнеса, что это требует продажи нескольких старых бизнесов для финансирования этой покупки;

б) когда главные бизнесы портфеля становятся все менее привлекательными и это требует перестройки портфеля для обеспечения долгосрочных перспектив корпорации.

Реструктуризация портфеля обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов. Кандидатами на исключение становятся не только слабые или нестабильно работающие бизнесы либо те из них, которые находятся в непривлекательных отраслях, но и те, которые потеряли стратегическое соответствие (даже если они остаются прибыльными и работают в достаточно привлекательных отраслях).

### **Е). Стратегии международной диверсификации**

Отличительными чертами стратегии международной диверсификации являются *диверсификация в бизнесы* и *диверсификация в национальные рынки*. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации. В то же время руководство диверсифицированных многонациональных корпораций должно знать наиболее выгодные пути координации стратегических усилий своей компании по всем отраслям и странам. Цель стратегической координации на уровне штаб-квартиры корпорации состоит в направлении всей мощи корпоративных ресурсов и возможностей на решение задачи сохранения устойчивых конкурентных преимуществ в каждом бизнесе и на каждом национальном рынке.

### **Источники конкурентного преимущества диверсифицированных многонациональных корпораций**

Когда многонациональная корпорация обладает опытом в основной технологии и для того, чтобы успешно использовать его, осуществляет диверсификацию в группу родственных изделий и бизнесов, централизованная на уровне штаб-квартиры корпорации работа в области научных исследований и разработок обеспечивает создание реального

потенциала для получения конкурентного преимущества. Направляя ресурсы корпорации непосредственно в развитие стратегически скоординированных усилий в области научных исследований, конструкторских и технологических разработок вместо того, чтобы предоставить каждому бизнесу возможность самостоятельно осуществлять эту функцию, многонациональная диверсифицированная корпорация может провести глобальное наступление путем совершенствования основной технологии, сокращения производственных затрат на базе усовершенствованной технологии по всем бизнесам, а также осуществить всеобъемлющее совершенствование продукции и разработать новые изделия, поскольку все это создает основные преимущества на глобально конкурирующем рынке. При отсутствии централизованной координации инвестиции в научные и технологические исследования обычно распределяются в соответствии с рыночными перспективами каждого бизнеса, создавая таким образом условия для потери благоприятных возможностей, поскольку преимущества стратегического соответствия при скоординированном управлении технологией дробятся на мелкие кусочки и остаются неиспользованными.

Второй источник конкурентного преимущества для многонациональных диверсифицированных корпораций связан с преимуществами систем распределения и известности торговой марки, которые могут нарастать при осуществлении диверсификации в родственные глобальные отрасли. Рассмотрим, например, конкурентную силу таких японских диверсифицированных многонациональных корпораций, как *Sanyo* и *Matsushita*. Обе компании диверсифицированы в глобально конкурентные отрасли по производству потребительских товаров: телевизоров, стереоаппаратуры, радиоприемников, кассетных видеомэгнитофонов, малогабаритных бытовых приборов (например, микроволновых печей) и персональных компьютеров. Расширяя диапазон своей деятельности на продукцию, продаваемую через аналогичные каналы распределения, компании *Sanyo* и *Matsushita* не только используют родственные технологии,

но и повышают свои возможности в области распределения, снижают затраты, связанные с хранением и распределением продукции, и создают большую известность своей продукции. Такие конкурентные преимущества недоступны местным компаниям, концентрирующим свои усилия в одном бизнесе. Кроме того, имея широко диверсифицированную номенклатуру продукции и многонациональную рыночную базу, такие компании могут выходить на рынки новых стран или рынки новых товаров и завоевывать свою рыночную долю благодаря установлению цен ниже средних по рынку (или, если это потребуется, ниже средней себестоимости по рынку), финансированию входа за счет прибылей из одного или нескольких заповедников прибыли компании и/или доходов от других бизнесов.

Недиверсифицированные многонациональные корпорации и местные компании имеют слабые позиции для защиты своего рыночного положения от решительной атаки многонациональной диверсифицированной корпорации, готовой получать низкие краткосрочные прибыли, чтобы иметь долгосрочные конкурентные позиции на желаемом новом рынке. Местная недиверсифицированная компания может иметь только один «заповедник» прибыли — свой собственный национальный рынок. Недиверсифицированная многонациональная корпорация может иметь «заповедники» прибыли в нескольких странах, но все они будут относиться к одному бизнесу, который остается уязвимым для многонациональной диверсифицированной корпорации, осуществляющей стратегическое наступление на ее «заповедники» прибыли и снижающей цены для завоевания рыночной доли. Способность диверсифицированной многонациональной корпорации из года в год поддерживать сокрушающие конкурентов цены вытекает либо из преимущества в издержках, создаваемого стратегией родственной диверсификации, либо из готовности к перекрестному финансированию низких прибылей или даже убытков за счет доходов от заповедников прибыли в других странах и/или прибылей от других бизнесов. Например, корпорация *Sanyo*, реализующая стратегию

родственной диверсификации, направленную на использование стратегического соответствия, охватывающего продукцию, технологию и распределение, и управляющая номенклатурой своей продукции в глобальном масштабе, способна обогнать такие национальные компании, как *Zenith* (производство телевизоров и небольших компьютерных систем) и *Maytag* (производство бытовой техники) и оказывать на них серьезное конкурентное давление. В случае с компанией *Zenith* корпорация *Sanyo* может постепенно сократить долю компании на рынке телевизоров и ослабить приверженность покупателей торговой марке *Zenith*. А в случае с компанией *Maytag* корпорация *Sanyo* может диверсифицироваться в область крупной бытовой техники (путем приобретения известного производителя или самостоятельного изготовления такой техники) и осуществлять перекрестное финансирование низких рыночных цен, направленных против компании *Maytag* и других менее диверсифицированных производителей бытовой техники, за счет прибылей от других бизнесов и другой продукции. Если корпорация *Sanyo* захочет, то она сможет удерживать низкие цены в течение нескольких лет с целью завоевания рыночной доли у местных конкурентов и выиграет конкурентную позицию<sup>24</sup>. Некоторые дополнительные аспекты конкурентной мощи широко диверсифицированных предприятий описаны в иллюстративной вставке 25.

Конкурентный принцип совершенно ясен: диверсифицированная многонациональная корпорация обладает арсеналом стратегических средств для победы в долгосрочном плане над недиверсифицированной многонациональной компанией и недиверсифицированной местной компанией. Однако конкурентное преимущество диверсифицированной многонациональной корпорации зависит от использования стратегии родственной диверсификации в отраслях, в которых уже присутствует или вступает в силу глобальная конкуренция. Затем родственными бизнесами необходимо управлять таким образом, чтобы получить преимущества стратегического соответствия. Диверсифицированная многонациональная

корпорация приобретает наибольший потенциал конкурентного преимущества в отраслях с возможностями совместного использования или переноса технологий, а также там, где большое влияние оказывают экономические эффекты масштаба и преимущества от торговой марки, связанные с конкуренцией в родственных отраслях.

Диверсифицированные многонациональные корпорации обладают очень важной возможностью перекрестного финансирования, позволяющей им захватывать новые привлекательные рынки. Однако, хотя диверсифицированные многонациональные корпорации и обладают огромной силой перекрестного финансирования, они редко используют ее в крупных масштабах. Одно дело, когда только *часть* прибылей и потоков денежных средств существующих бизнесов пойдет на покрытие разумных краткосрочных потерь при входе в новый бизнес или поступит на новый национальный рынок, и совсем другое дело бездумно тратить прибыли корпорации (и таким образом ухудшать ее общие показатели) для поддержки либо глубокого снижения цен и быстрого краткосрочного проникновения на рынок, либо продолжающихся долгосрочных убытков. В конечном счете, каждая выходящая на рынок компания и каждый бизнес должны или создавать прибыль, или становиться кандидатами на ликвидацию. Кроме того, корпорация должна получать приемлемые результаты работы от портфеля бизнесов в целом. Поэтому существуют границы перекрестного финансирования. Вообще говоря, перекрестное финансирование оправдано только тогда, когда имеются высокие шансы на то, что краткосрочные потери могут быть тем или иным способом полностью компенсированы в долгосрочном плане.

## **6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

Реализация стратегии предполагает трансформацию стратегического плана организации в действия, а затем в результаты. Подобно разработке стратегии, этот процесс требует участия всей управленческой команды, а не только нескольких старших менеджеров. Хотя в конечном счете за успешную реализацию стратегии отвечают директор организации и руководители основных подразделений (производственных отделений, функциональных отделов или основных операционных единиц), процесс обычно затрагивает всю организационную структуру - от крупнейших операционных единиц до мелких рабочих групп.

Руководство обязано обосновать организационные перемены настолько четко и убедительно, чтобы добиться приверженности решению задач и достижению нужных результатов на всех уровнях компании. В идеальном случае руководство может превратить процесс осуществления в активную кампанию, охватившую всю организацию. Если стратегические цели достигнуты и получены нужные финансовые и производственные результаты, то реализацию стратегии можно считать успешной.

Реализация стратегии — это наименее структурированный процесс стратегического управления. Что можно и чего нельзя делать, лучше всего подскажут собственный опыт и изучение конкретных случаев. Однако то, что сработало у одних менеджеров, другим не принесло успеха. Причины этого понятны. Дело не только в том, что некоторые менеджеры более успешно, чем другие, применяют тот или иной рекомендуемый подход к организационным переменам, но сама реализация стратегии протекает в разных организационных условиях.

Различия в хозяйственной практике и характере конкуренции, производственной среде и культуре компании, политике, методах вознаграждения и структуре персонала - все это требует индивидуального подхода к осуществлению стратегии, основанного на учете конкретной ситуации, суждениях и опыте руководителя, реализующего стратегию и его

умении применить конкретный подход к использованию того или иного метода.

Разрабатывая программу действий, руководители, должны прежде всего выяснить, что организация обязана делать иначе и лучше, чтобы успешно реализовать стратегию, затем рассмотреть, как осуществить необходимые внутренние изменения в короткие сроки.

Руководителям стратегии также следует сопоставить позволят ли существующие в организации методы работы успешно реализовать стратегию.

«Приспособление» организации к выбранной стратегии должно идти по нескольким направлениям:

Во-первых, необходимо, чтобы организация располагала квалифицированным персоналом во всех сферах деятельности: способными управленческими кадрами, персоналом, имеющим необходимые навыки в основных видах деятельности, техническими знаниями. Т.е. необходимо четкое согласование организационных навыков и возможностей с требованиями стратегии, особенно если выбранная стратегия предполагает преимущество в конкуренции, основанное на компетентности.

*Во-вторых, ресурсы организации следует распределять так, чтобы подразделения располагали персоналом и средствами для успешного выполнения стратегических функций.*

*Система вознаграждения, политика, информационные системы и оперативные методы — все это должно работать на стратегию, а не выполнять пассивную роль или, что еще хуже, препятствовать ее реализации.*

*Не менее важно, чтобы менеджеры выполняли свои функции так и в таком стиле, чтобы это способствовало формированию производственной среды и культуры компании в духе принятой стратегии.*

Основная инициатива в реализации стратегии компании и предприятия обычно принадлежит генеральному менеджеру и старшим должностным

лицам, но этим руководителям все же приходится опираться на активную поддержку и сотрудничество руководителей среднего и низшего звена в деле продвижения стратегических перемен в функциональные области и эффективной реализации стратегии в повседневной практике. Руководители среднего и низшего звена отвечают не только за инициирование и контроль за этим процессом в своей сфере компетенции, но и за достижение поставленных целей путем тесного сотрудничества с работниками в деле эффективного выполнения ключевых операций.

Чем крупнее организация, тем больше успех главного руководителя стратегии зависит от сотрудничества и умения оперативных менеджеров, способных осуществлять перемены на самых низких уровнях организации. В небольших организациях руководитель стратегии может не действовать через менеджеров среднего звена, а непосредственно выходить на руководителей низшего звена и работников, лично направляя действия и последовательность работ, контролируя ход реализации стратегии и его темп. Независимо от размера организации и глубины происходящих в ней перемен, наиболее важная особенность руководства ими заключается в уверенном знании того, что «надо делать», чтобы добиться желаемых результатов.

В основании построения надлежащей организации находится задача формирования способной управленческой команды. Руководитель стратегии должен определить структуру управленческой команды, необходимой для успешной реализации стратегии, а затем подобрать соответствующих людей на каждую должность. Иногда достаточно существующей команды; иногда ее следует усилить или расширить путем выдвижения квалифицированных сотрудников компании или привлечения лиц со стороны, чьи подготовка, образ мыслей и стиль руководства подходят для конкретной ситуации. В условиях резких сдвигов и быстрого роста, а также когда отсутствуют нужные кадры в компании, привлечение на руководящие посты лиц извне - довольно обычный подход к формированию организации.

Когда превзойти конкурентов с помощью *превосходящей стратегии* трудно или невозможно, то для получения превосходства в отрасли остается превзойти их в деле *реализации стратегии*.

Более умелая реализация стратегии дает существенные результаты в ситуациях, когда соперничающие фирмы придерживаются весьма схожих стратегий и вполне способны скопировать стратегические маневры друг друга. Наилучший способ превзойти их — это создать преимущество в технических навыках и организационных способностях.

Такое превосходство может относиться к любому стратегически значимому фактору: более удачной разработке продукции, лучшим методам ее производства, обеспечению более качественного послепродажного сервиса, более быстрой реакции на меняющиеся запросы покупателей, более эффективному снижению затрат, способности быстрее реконструировать изделие по сравнению с конкурентами, более совершенной системе управления запасами, умелому сбыту и торговле, владению уникальными технологиями.

Так, основным достоинством компании *Honda* является глубокое знание технологии бензиновых двигателей, компании *Intel* - разработка сложных микросхем для персональных компьютеров, компании *Procter&Gamble* — превосходная организация маркетинга, сбыта и НИОКР в пяти ключевых областях - производстве жиров, масел, средств ухода за кожей, поверхностно-активных веществ и эмульгаторов. Основными преимуществами компании *Sony* являются сфера электронной технологии и способность трансформировать эти знания в новаторскую продукцию (миниатюрные радиоприемники и видеокамеры, телевизоры и видеомагнитофоны с уникальными свойствами).

После того как ключевые навыки сформированы и дают плоды, те, кто ответствен за реализацию стратегии, не вправе успокаиваться. Навыки следует постоянно расширять, углублять и видоизменять с учетом перемен на рынке.

Следующим важным элементом успешной реализации стратегии является **адаптация организационной структуры к стратегии**.

**Организационная структура** – это совокупность взаимосвязанных звеньев организации, выполняющих закрепленные за ними функции.

Организационная схема каждой фирмы своеобразна, она отражает, представления руководства о наиболее предпочтительных линиях подчинения, политику в области распределения заданий и многие внутренние обстоятельства. Кроме того, каждая стратегия базируется на особых факторах успеха и видах деятельности. Так что уместен индивидуальный подход к организационной структуре.

С этих позиций некоторая часть организационной работы связана с рутинными административными функциями (начисление заработной платы, управление денежными потоками, обеспечение безопасности в компании, взаимоотношения с акционерами, обслуживание транспортных средств и соблюдение законодательных норм). Другие виды деятельности относятся к вспомогательным функциям (обработка данных, бухгалтерский учет, подготовка кадров, публич рилейшнз, исследование рынка, правовая работа и снабжение).

Задача руководителей – выделить наиболее важные виды деятельности и процессы, которые необходимо выполнять исключительно точно во имя успешной реализации стратегии.

Например, гостиницы должны обеспечить быструю регистрацию прибытия и выезда гостей, поддержание в надлежащем виде номеров, ресторанов и создание нужной обстановки. В брокерской торговле акциями решающими аспектами деятельности, с точки зрения реализации стратегии, выступают быстрый доступ к информации, точное исполнение заявок, эффективный учет и обработка сделок, а также хорошее обслуживание клиентов.

Важные направления деятельности меняются в зависимости от изменения особенностей стратегии фирмы, структуры цепи создания стоимости и требований конкуренции.

При построении организационной структуры, менеджеры компании должны учитывать стратегические взаимосвязи основных и вспомогательных функций в цепи создания стоимости. Виды функций можно увязать с учетом последовательности выполнения работ, типа обслуживаемых покупателей, используемых каналов сбыта, технических навыков и знаний, необходимых для их осуществления, роли в производственном процессе, охватывающем различные традиционные отделы, роли в обслуживании покупателей, возможностей для передачи навыков и координации функций с целью снижения затрат, если ограничиться перечислением наиболее очевидных факторов. Эти взаимосвязи важны, ибо одна или несколько из них обычно говорят о том, как можно обеспечить соподчиненность функций и их координацию.

Менеджерам следует быть особенно внимательными к тому, что структуры, традиционно организованные по функциональному принципу, нередко ведут к разделению стратегически важных видов деятельности между различными отделами.

Примером может служить процесс точного и быстрого исполнения заказов покупателей. Этот процесс обычно начинается с подачи заказа покупателем, а заканчивается доставкой товаров и включает, как правило, десяток операций, выполняемых разными людьми в различных подразделениях. Работник отдела обслуживания покупателей получает заказ, регистрирует его и проверяет точность и полноту реквизитов. Затем заказ может поступить в финансовый отдел, где кто-то проверяет кредитоспособность покупателя. Еще один сотрудник может потребоваться для утверждения условий кредита или особых видов расчета. Кто-то в торговом отделе проверяет или калькулирует цену. Когда заказ поступает на склад, необходимо проверить наличие товара в запасе. При отсутствии товара на складе заказ следует передать в производственный отдел, с тем

чтобы включить его в график производства. Когда заказ готов, складской персонал готовит отгрузочные документы. В транспортном отделе определяют способ доставки (по железной дороге, автомобильным, воздушным или водным транспортом), маршрут и транспортное средство. На складе товар отбирают, сверяют с заказом и упаковывают. Транспортники производят отгрузку и отвечают за доставку товара покупателю.

Каждое перемещение из отдела в отдел связано с очередями и временем ожидания. Хотя такие организации воплощают в себе принцип разделения труда по Адаму Смиту (каждый участник процесса отвечает за выполнение одной простой операции) и позволяет обеспечить тщательный управленческий контроль (каждый участник процесса отвечает перед менеджером за качество и эффективность операции), *никто не контролирует весь процесс и его результаты*. Точное и своевременное исполнение заказов, несмотря на его важность для эффективной реализации стратегии, не относится к компетенции какого-то одного лица или одного функционального подразделения.

Менеджеры обязаны избегать организационных построений, при которых стратегически важные функции разобщены неоправданным образом. Дробление стратегически важных работ между многими специализированными подразделениями приводит к увеличению самой работы (стремлению выполнить ее предписанным образом), а не заинтересованности в результате (удовлетворенность покупателя, конкурентное преимущество, снижение затрат).

**Подотчетность и межфункциональная координация.** Классический способ координации деятельности функциональных подразделений состоит в их расположении таким образом, чтобы те, что теснее связаны между собой, подчинялись одному лицу. Менеджеры более высокого ранга обычно руководят более значительным количеством организационных единиц, а следовательно, координируют, интегрируют и налаживают кооперацию подчиненных им подразделений. В этих структурах главное должностное

лицо, главный оперативный работник и менеджеры хозяйственных единиц выступают в качестве центральных пунктов координации благодаря своим полномочиям по отношению ко всему подразделению.

**Определение полномочий и степени самостоятельности каждого подразделения.** Компания должна решить, какие полномочия и какую свободу в принятии решений следует предоставить менеджерам каждой организационной единицы, особенно руководителям дочерних предприятий и функциональных отделов. При централизованной организационной структуре высшие руководители полномочны принимать большинство стратегических и оперативных решений и сохраняют жесткий контроль за руководителями дочерних предприятий и отделов; подчиненным им менеджерам предоставляются сравнительно ограниченные полномочия. Недостаток централизованной организации состоит в том, что вертикальная иерархическая структура порождает чрезмерный бюрократизм и тормозит процесс принятия решений в результате их прохождения по ступеням управленческой лестницы. В децентрализованной организации менеджеры (и все в большей степени многие неуправленческие работники) могут действовать по своему усмотрению в рамках полномочий.

Важное исключение из децентрализованных решений, относящихся к стратегии, и предоставление менеджерам низшего звена большей оперативной самостоятельности связано с диверсифицированными компаниями, работающими во взаимоувязанных сферах деятельности. В этих случаях стратегически выгодная увязка обеспечивается лучше всего на основе либо централизации принятия решений, либо обеспечения тесного сотрудничества и совместного принятия решений. К примеру, если предприятия с пересекающимися процессами и технологиями располагают независимыми службами НИОКР, причем каждая придерживается собственных приоритетов, проектов и стратегических задач, то материнской компании трудно предотвратить дублирование усилий, добиваться эффекта

масштаба или расширить рамки НИОКР, включив в них новые технологии, семейства продуктов, конечные применения и группы покупателей.

**Основания для передачи на сторону менее важных работ.** Любой вспомогательный вид деятельности в цепи создания стоимости в фирме и в рамках ее традиционных штаб-отделов можно рассматривать как «услугу». Так, большинство накладных расходов - это лишь услуги в компании, которые она предпочитает выполнять сама. Такие услуги можно нередко покупать на стороне. Сторонний поставщик, специализируясь на определенном виде услуг, способен выполнять их более качественно или дешевле, чем это делает фирма для себя. Передача на сторону операций, не имеющих решающего значения для стратегии компании, позволяет последней сконцентрировать энергию и ресурсы на тех видах деятельности, которые могут вывести фирму в лидеры.

Слишком часто менеджеры тратят неоправданное количество времени, психической энергии и ресурсов, борясь со вспомогательными отделами, отвлекающими их внимание от стратегически важных видов деятельности. Со стратегической точки зрения, передача на сторону вспомогательных работ (а возможно, и некоторых основных работ в цепи создания стоимости, если они не служат основой преимуществ в конкуренции) способна уменьшить масштабы бюрократии в фирме, упростить ее организационную структуру, усилить стратегическую нацеленность и способность реагировать на требования конкуренции.

Критики утверждают, что чрезмерная передача работ на сторону может ослабить компанию, отдать ее на милость сторонним поставщикам и лишит навыков и организационных способностей, необходимых для того, чтобы остаться хозяином собственной судьбы. Тем не менее ряд компаний успешно полагается на внешних поставщиков деталей и узлов, дизайнеров продукции, сторонние каналы сбыта, рекламные агентства и фирмы по оказанию финансовых услуг. На протяжении ряда лет *Polaroid Corporation* покупает материал для пленки у *EastmanKodak*, электронику — у *TexasInstruments*, а

камеры — у *Timex*, сосредоточившись на производстве своего уникального фотоаппарата и разработке следующего поколения камер и пленки. *Nike* концентрируется на процессе конструирования, маркетинге и сбыте различным торговцам, передав на сторону производство практически всей обуви и спортивной одежды. Многие горнодобывающие компании передают на сторону геологоразведочные работы, испытания и бурение. Крупнейшие авиакомпании передают на сторону приготовление обедов, подаваемых во время полетов, хотя качество пищи имеет важное значение для оценки пассажирами общего уровня сервиса. *EastmanKodak*, *Ford*, *Exxon*, *MerrillLynch* и *Chevron* поручили обработку данных фирмам компьютерных услуг, полагая, что сторонние специалисты способны выполнить нужные услуги с меньшими затратами при том же или более высоком качестве работ. Передача некоторых работ на сторону имеет стратегический смысл во всех случаях, когда сторонняя фирма в состоянии выполнить их с меньшими затратами по сравнению с компанией-заказчиком.

**Как развивается структура по мере развития стратегии.** По мере превращения небольших предприятий с одним видом деятельности в более сложные, вертикально интегрированные фирмы, которые расширяются географически и по видам деятельности, их организационная структура меняется, обрстая функциональными отделами, отделениями и децентрализованными хозяйственными единицами. Компании с одним предприятием обычно организованы вокруг функциональных отделов. В вертикально интегрированных фирмах основными организационными элементами служат отделения, выполняющие одну или несколько основных работ в цепи создания стоимости (добыча сырья, производство узлов и деталей, их сбор, оптовый сбыт, розничные торговые операции); каждое отделение в последовательности формирования стоимости может выступать в качестве центра прибыли для учета результативности работы. Компании с широким географическим охватом обычно включают региональные хозяйственные единицы, каждая из которых отвечает за экономические

результаты в соответствующей географической зоне. Типичными организационными элементами диверсифицированной компании служат ее отдельные предприятия; принятие решений в хозяйственной единице делегируется ее менеджеру. Каждая такая хозяйственная единица действует как независимый центр прибыли, тогда как главная контора компании выполняет разнообразные поддерживающие функции для всех ее предприятий.

### **Увязка смет со стратегией**

Реализация стратегии вовлекает менеджера в процесс составления смет. Для реализации порученных им разделов стратегического плана организационные единицы нуждаются в соответствующих ресурсах. Это означает наличие достаточного числа людей требуемой квалификации и средств, необходимых организационным единицам для успешного выполнения работ. Проводники стратегии обязаны проверить заявки подчиненных на новые капитальные проекты и более крупные операционные сметы, проводя различие между тем, что было бы неплохо, и теми затратами, что способны внести вклад в реализацию стратегии. Кроме того, соответствующие работники обязаны убедительно показать руководству, какие дополнительные ресурсы могут потребоваться для выполнения конкретных разделов стратегии компании.

От того, насколько удачно проводник стратегии увязал сметные ассигнования с потребностями стратегии, зависит, будет ли ускорен или замедлен процесс ее реализации. Недостаточное финансирование замедляет процесс и снижает способность организационных единиц успешно выполнять свои разделы стратегического плана.

Слишком щедрое финансирование означает расточительство ресурсов компании и ухудшает ее финансовые показатели. Все это требует от проводника стратегии тесного участия в процессе разработки смет, внимательного анализа программ и сметных заявок стратегически важных организационных единиц.

Проводники стратегии должны быть также готовы перераспределять ресурсы между областями деятельности с целью поддержки новых стратегических инициатив и приоритетов. Изменение стратегии почти всегда требует перераспределения ресурсов. Единицы, важные в рамках прежней стратегии, могут теперь оказаться переукомплектованными и излишне финансируемыми. Те же единицы, представляющие теперь более важную стратегическую ценность, могут нуждаться в дополнительных штатах, новом оборудовании, дополнительных помещениях и значительном увеличении эксплуатационной сметы. Проводникам стратегии следует быстро и решительно перераспределять ресурсы, сокращая в одних случаях и увеличивая в других подразделениях, обеспечивая достаточное финансирование видов деятельности, имеющих решающее значение для реализации новой стратегии.

### **Разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии.**

Изменения в стратегии часто предполагают изменения в организации труда и методах выполнения операций в фирме. Требования к людям изменить привычные процедуры и поведение неизменно связаны с нарушением сложившегося хода вещей. Обычно возникнет сопротивление, а люди испытывают определенный стресс и беспокойство по поводу того, как изменения затронут их, особенно когда они сопряжены с сокращением рабочих мест. Возможно также появление вопросов относительно того, что следует делать строго по предписаниям и можно ли допустить самостоятельные действия.

С точки зрения реализации стратегии, менеджеры компании должны проявить творческий подход к формированию политики и практики, с тем чтобы они могли эффективно способствовать процессу реализации. В методических рекомендациях компании *McDonald's* содержатся, к примеру, следующие указания, направленные на достижение более высокого качества: «Повара обязаны аккуратно переворачивать гамбургеры и никогда не

подбрасывать их в воздух. Если они не привозные, а изготовлены на месте, то «биг мак» должен быть подан через 10 мин после приготовления, а картофель фри — через 7 мин. Кассиры должны смотреть в глаза и улыбаться каждому потребителю». Политика компании *DeltaAirlines* предусматривает проведение тестов для всех кандидатов на должности, связанные с обслуживанием, на дружелюбность, контактность и способность к бригадному труду. *Hewlett-Packard* требует от персонала НИОКР регулярно посещать покупателей, чтобы выяснить их проблемы, поговорить о применении новой продукции и вообще сориентировать НИОКР на запросы покупателей.

Новой и пересмотренной политике и процедурам отводится определенная роль в процессе реализации стратегии. Удачно продуманные политика и процедуры помогают реализации, направляя действия, поведение, решения и методы работы в нужное русло. Если же политика не учитывает стратегию, она становится барьером на пути реализации. Нередко люди, которые недовольны отдельными элементами стратегии или некоторыми подходами к ее осуществлению, энергично защищают сложившуюся политику или укоренившиеся процедуры в попытке затормозить процесс или повернуть его в другом направлении. Всякий раз, когда компания меняет стратегию, менеджерам следует пересмотреть существующие политику и процедуры, заранее скорректировать и отбросить негодные из них и сформулировать новые подходы для ускорения реализации стратегических инициатив.

### **Создание поддерживающих систем**

Стратегии компании невозможно осуществить должным образом, если отсутствует ряд систем поддержки хозяйственных операций. *American, United, Delta* и другие крупные авиакомпании не могут рассчитывать на первоклассное обслуживание пассажиров при отсутствии у них компьютеризованной системы резервирования билетов, точной и оперативной системы обработки багажа, а также действенной программы

технического обслуживания парка самолетов. В *FederalExpress* имеется компьютеризованная система слежения за отправлениями, которая способна немедленно сообщить о местонахождении любого пакета в пути следования; у нее имеются системы связи, позволяющие координировать работу ее 21 тыс. автофургонов по всей стране, делающих в день в среднем 720 тыс. остановок для получения отправок клиентов; компания создала также самую современную систему управления полетами, позволяющую одному авиадиспетчеру следить одновременно за работой 200 самолетов *FederalExpress*, меняя полетные планы в случае изменения погодных условий или иных особых обстоятельств. Все эти операции существенны для стратегии компании, предусматривающей «непременную» доставку пакета на следующий день.

Тщательно продуманные, совершенные поддерживающие системы не только упрощают процесс реализации стратегии, но также укрепляют организационные способности компании, обеспечивая ей превосходство над конкурентами. Например, компании, стратегия которой основана на превосходстве в качестве, необходимы системы для обучения персонала вопросам качества, слежения за качеством на всех стадиях производственного процесса и за тем, чтобы отгружаемая продукция отвечала стандартам качества. Компания, которая стремится к выпуску недорогих товаров, должна располагать системами, обеспечивающими экономию затрат. Быстрорастущие компании нуждаются в системах найма персонала, обеспечивающих подбор квалифицированных работников в больших количествах. На предприятиях, предоставляющих услуги в области бухгалтерского учета или управленческого консультирования, где работает значительное число штатных специалистов высокого класса, требуются системы для регулярной учебы и повышения квалификации сотрудников и обеспечения их самой свежей информацией.

### **Разработка систем вознаграждения, способствующих стратегии**

Важно, чтобы организационные единицы и члены организации были привержены делу реализации стратегии и достижения запланированных целей. Менеджеры компаний обычно стремятся добиться такой приверженности путем мотивации работников и их вознаграждения за хорошие результаты. Набор вариантов включает предоставление работникам возможности быть частью важного начинания, получить большее удовлетворение, заинтересовать их напряженным заданием; использование продвижения по службе и угрозы перевода на второстепенную, рутинную работу; признание заслуг; предоставление большей самостоятельности в принятии решений; перевод в привлекательные места. Но методы стимулирования следует применять таким образом, чтобы тесно увязать их с факторами и целями, необходимыми для надлежащей реализации стратегии.

Использование стимулов — это наиболее мощный инструмент в деле мобилизации коллектива на выполнение стратегического плана. Неспособность разумно и действенно использовать этот инструмент подрывает весь процесс реализации стратегии. *Решения о повышении жалованья, о премиях, повышении по службе, назначении на ключевые работы, поощрениях и знаках признания — все это основные приемы в руках проводника стратегии, позволяющие привлечь внимание и усилить заинтересованность со стороны сотрудников.* То, как построена система поощрений, говорит о том, на какое поведение и какие результаты рассчитывает руководство; то, как менеджеры распределяют надбавки и поощрения, красноречивее всего говорит о том, кто лучше других справляется с работой. Такие вещи редко ускользают от внимания работников. Так что система стимулирования становится инструментом, с помощью которого стратегия может получить эмоциональную поддержку коллектива. Благодаря стимулам работники заинтересованы в том, чтобы были достигнуты цели, заложенные в стратегическом плане.

## **7.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ И ЕЕ ТРАНСФОРМАЦИЯ В РАМКАХ ВЫБРАННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ**

Организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Успех корпорации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

Устойчивое положение и эффективность деятельности корпорация зависит от профессионально построенных корпоративных отношений.

Корпоративная среда представляет собой область взаимодействия корпорации как объекта с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние. Ниже перечислим основных участников корпоративных отношений.

Участниками корпоративных отношений прежде всего являются акционеры вступающие с корпорацией в особые отношения, делающие возможным само существование корпорации. Интересы акционеров должны учитываться во всех важнейших действиях корпорации.

Без таких участников корпоративных отношений как потребители, невозможно существование корпорации. Потребители ожидают от корпорации качественной продукции и услуг по приемлемым ценам, хороший сервис и правдивую рекламу.

Отношения служащих с корпорацией, начиная от обычных требований справедливой оплаты труда, переходят к другим аспектам взаимоотношений работодателя с работником: равенству возможностей, защите здоровья на рабочем месте, финансовой безопасности, невмешательству в личную жизнь, свободе самовыражения и обеспечению соответствующего уровня жизни.



Рисунок 4. Участники корпоративных отношений

Корпорации в процессе своей деятельности оказывают наибольшее воздействие на местное население. Соответственно местное население ожидает от корпораций непосредственного участия в решении проблем организации инфраструктуры, образования, транспорта, условий для отдыха, здравоохранения, охраны окружающей среды.

На общество в целом корпорации оказывают воздействие на национальном и международном уровнях. Деятельность корпораций находится под вниманием различных организаций и групп заинтересованных лиц, включая академические круги, властные структуры и средства массовой информации. Общество ждет от корпораций участия в решении проблем национального и международного масштабов, уплаты налогов и других обязательных платежей, при этом главной обязанностью корпораций перед обществом является забота о поддержании собственной экономической

жизнеспособности в качестве производителя товаров и услуг, нанимателя и создателя рабочих мест. Наряду с этим, одной из главных мировых проблем, особенно в настоящее время, является проблема экологической безопасности производства. Такая категория, как поставщики, большую часть которых составляют, как правило, малые предприятия, ожидают от сотрудничества с корпорациями партнерских коммерческих отношений и своевременных взаиморасчетов. Эти взаимоотношения представляют собой важное звено любой экономической системы.

Термин "организационная культура" возник относительно недавно. Под организационной культурой понимают систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура - основа жизненного потенциала организации. Опыт показывает, что процветающие компании, как правило, обладают высокой организационной культурой. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации - все это отражает культуру организации и отличает одну организацию от другой, а также существенно влияет на развитие и выживание организации в долговременной перспективе.

Организационная культура - это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру корпорации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; с другой - она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе

активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры являются люди

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

- Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода

социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

- Регулирующая функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
- Адаптивная функция выражается в чувстве общности всех членов организации
- Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- Мотивационная функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- Функция имиджа организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Существует ряд показателей, которые находятся под прямым воздействием культуры организации, такие как уровень текучести кадров, сроки трудовой адаптации, количество работников, успешно прошедших процесс трудовой адаптации; уровень качества продукции, процент брака, количество изобретений и рационализаторских предложений, уровень производительности труда.

-Текучесть кадров – это показатель, высокий уровень которого сам по себе свидетельствует о неблагоприятном положении дел на предприятии. Хорошо видна зависимость этого показателя от организационной культуры. Изменение организационной культуры предприятия (в любую сторону) влечет за собой изменение уровня текучести кадров.

-Трудовая адаптация. Ярким показателем эффективности организационной культуры является средний срок адаптации, т.е. время, в течении которого вновь принятые работники включаются в новую для них социально-психологическую и материально-вещественную среду. Этот показатель можно использовать в абсолютном выражении (длительный или короткий срок адаптации) и относительном (сравнение средних сроков

адаптации до и после изменения организационной культуры). Об этапе процесса трудовой адаптации администрация может узнать посредством прямого опроса новых работников, о завершении процесса трудовой адаптации можно говорить, если новичок выходит на среднюю для данного производства производительность труда.

-Качество продукции или работ. Отношение к данной ценности руководства определяет политику предприятия, которая является важным элементом миссии организации. Показатель качества продукции является индикатором организационной культуры: сильная или слабая, функциональная или дисфункциональная.

-Отношение к нововведениям. Направленность организации на нововведения можно определить по количеству рационализаторских предложений и изобретений. Их рост свидетельствует об активной и эффективной инновационной политике предприятия, об организационной культуре, нацеленной на развитие.

-Удовлетворенность трудом и отношение к труду – показатели, чью связь с организационной культурой можно зафиксировать либо напрямую, измеряя их при изменении (с помощью опросов), либо через влияние на дисциплину труда, текучесть кадров, качество продукции, срок адаптации, производительность труда.

Изменение эффективности организационной культуры можно определить с помощью измерения производительности труда при условии, что в организационную культуру вносятся какие-то изменения, а остальные факторы остаются неизменными. Следовательно, организационная культура не только является мощным фактором эффективного функционирования и развития организации, но этот фактор можно отследить и измерить. Кроме того, организационную культуру можно планировать, создавать и изменять.

Показателями анализа организационной культуры могут стать такие характеристики организации как:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают чёткие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчинённым;
- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчинённым;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Трансформации – вопрос, касающийся всех организаций. По мнению профессоров Джона Коттера и Леонарда Шлезивджера, «большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они

должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную – каждые четыре или пять лет». Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. С начала 80-х годов вопрос управления эффективностью приобрел для американских организаций большое значение, особенно в условиях противостояния влиянию иностранных конкурентов и росту себестоимости продукции. Попытки увеличить производительность обязательно потребуют реорганизации какого-то участка данной организация.

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, обнаруженной системой контроля, типичное реактивное действие. Действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием проактивным.

Структурные изменения - часть организационного процесса - относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения - одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они - реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность, и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока Кола», было создано специальное подразделение. Добавление нового подразделения к уже

имеющимся также потребовало изменений в системе взаимоотношений функциональных служб на уровне корпорации.

Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческую компоненту, поскольку в организацию могут влиться новые люди, и изменится система подчиненности. (Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам. Менее очевидным является воздействие на технологию, которая косвенно связана с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

**Технология и задачи.** Изменения в тесно связанных переменных технологии и задачах - относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, - изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы. Введение новых методов контроля за качеством и товарно-материальными запасами потребует большого количества изменений в задачах организации. Аналогичным образом использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

**Люди.** Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению» мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни- Изменения в людях,

поскольку они часто вызывают страх из-за неудовлетворения потребностей, особенно трудно сделать эффективными.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй - организационная культура.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исходя из рассмотрения теоретических основ содержания экономической стратегии, следует остановиться на следующем. Экономическая стратегия – это план действий предприятия, который содержит ожидаемые экономические показатели на определенные даты. Кроме того, в плане должно быть расписано, что необходимо сделать, чтобы достичь этих показателей в определенных рыночных условиях и, располагая конкретными финансовыми ресурсами. Другими словами, экономическая стратегия отвечает на вопрос: каким образом фирма собирается достичь намеченных финансовых результатов?

Каждая отрасль имеет в себе барьеры и заставляет фирмы решать специфичные вопросы для следования фирменной стратегии, но существуют и общие понятия. Для разработки стратегии используются различные подходы. Из них выделяют два основных: системный и ситуационный. Системный предполагает проработку всех аспектов деятельности предприятия во взаимосвязи, а ситуационный – ответные действия на изменения во внешней среде.

Стратегия должна содержать оптимальный вариант сочетания возможностей рынка с внутренним потенциалом фирмы. Нахождение этого сочетания зависит от предпринимательского таланта разработчика стратегии – чтобы стратегия была гибкой и адаптируемой для предприятия, иногда необходим нестандартный образ мышления. Отсюда следует, что для разработки стратегии необходим предпринимательский талант, а для управления ею – организаторские способности.

Для успешного формирования стратегии необходим постоянный контроль над всем комплексом экономических показателей деятельности субъекта рынка. Это осуществляется для своевременного реагирования на внешние изменения и более рационального переливания ресурсов из одного функционального подразделения в другой, если это необходимо для достижения определенных результатов, указанных в плане.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адам Ш. М. Место и роль транснациональных корпораций в современной мировой экономике // Молодой ученый. — 2017. — № 11. — С. 183–186. — URL <https://moluch.ru/archive/145/40719/> (дата обращения: 21.05.2019).
2. Азатян М. О. Роль ТНК и прямых иностранных инвестиций в современных тенденциях международного движения капитала // Молодой ученый. — 2018. — №45. — С. 45-48. — URL <https://moluch.ru/archive/231/53653/> (дата обращения: 24.05.2019).
3. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с.
4. Бекмухамедова Б. У., Матрасулов Б. Э. Влияние иностранных инвестиций на экономику страны // Молодой ученый. — 2016. — № 10. — С. 622–624. — URL <https://moluch.ru/archive/114/28956/> (дата обращения: 17.05.2019).
5. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество. Пер. с англ.–М.1969.
6. Гордеев В. Две тенденции в эволюции конкуренции // МЭиМО.– 2007.– №1.
7. Десфонтейнес Л.Г. Кадровая политика на предприятиях сферы сервиса// В сборнике: Инновации, качество и сервис в технике и технологиях Сборник научных трудов 7-ой Международной научно-практической конференции. Редколлегия: А.А. Горохов (отв. ред.). 2017. С. 90-94.
8. Десфонтейнес Л.Г., Хныкина Т.С. Методы оценки профессиональных компетенций руководителей// Глобальный научный потенциал. 2017. № 9 (78). С. 76-79.
9. Кашанина Т.В. Корпоративное право: учебник / Т. В. Кашанина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт ; Высшее образование, 2010. — 899 с.
10. Квашнина, И.А. // Изменения в мировых потоках прямых инвестиций в современной реальности / Российский внешнеэкономический вестник. — 2017. — № 6.
11. Отчет о мировых инвестициях 2018, ЮНКТАД // [www.unctad.org/wir](http://www.unctad.org/wir)  
Квашнина, И.А. // Изменения в мировых потоках прямых инвестиций в

современной реальности / Российский внешнеэкономический вестник. — 2017. — № 6.

12. Кришталь В.В. Сборник лекций по дисциплине: «Основы корпоративного управления» / [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/oky/Book.html](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/oky/Book.html) (дата обращения: 24.05.2019).

13. Либман А., Хейфен Б. Корпоративная модель региональной экономической интеграции // МЭиМО.– 2007.– № 3.

14. Макконелл К., Брю С. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Т.2. – М. 1995.

15. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний/ <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml> (дата обращения: 24.05.2019).

16. Мильнер Б.З. Теория организации/ [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/6309/mod\\_resource/content/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%D1%80%20%D0%91.%D0%97..pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/6309/mod_resource/content/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%D1%80%20%D0%91.%D0%97..pdf) (дата обращения: 24.05.2019).

17. Орехов С.А., Селезнев В.А. Теория корпоративного управления/ [http://elibrary.bsu.az/books\\_200%5CN\\_163.pdf](http://elibrary.bsu.az/books_200%5CN_163.pdf) (дата обращения: 24.05.2019).

18. Рейтинг Fortune Global 2018г, <http://global-finances.ru/krupneyshie-kompanii-mira-2018/> Рейтинг Doing Business (2018), <http://global-finances.ru/rejting-doing-business-2018/>

19. Рейтинг Best Global Brands (2018), <http://global-finances.ru/samyie-dorogie-brendyi-mira-2018>

20. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З. «Организация и ее деловая среда»// Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. - М. : Инфра-М, 1999. - 336 с.

21. Сорос Дж. Открытые общества. Реформируя глобальный капитализм / Пер. с англ. –М., 2001.

22. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт/ Таганрог: ТРТУ, 2006.

23. Храброва И.А. Корпоративное управление. - М.: Изд. «Альпина», 2000. - 198 с.
24. Чуб Б.А., Курчаков Р.С. Корпоративное управление. - Казань, Издательство «ДЛС», 2000.
25. Шегда А.В. Корпорации в современной экономике/  
[http://media.miu.by/files/store/items/uses/xvii/mim\\_uses\\_xvii\\_01002.pdf](http://media.miu.by/files/store/items/uses/xvii/mim_uses_xvii_01002.pdf)
26. Шоев А. Х., Халимжанов Д. Э., Обидов Р. А. Генезис международной миграции капитала в мировой экономике // Молодой ученый. — 2014. — № 9. — С. 335–337. —URL <https://moluch.ru/archive/68/11339/> (дата обращения: 17.10.2018).
27. Ярошенко Е.А. Роль и место транснациональных корпораций в современной экономике // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VI междунар. науч.-практ. конф. № 6. – Новосибирск: СибАК, 2011.

*Учебное издание*

А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова

Экономическая стратегия корпорации

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 26.09.2019. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Times New Roman.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 12. Тираж 100 экз. Заказ № 813.  
РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская, 79.