

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

П.В. Масленников, Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Для студентов вузов

В двух частях

Часть 1

Кемерово 2008

**УДК 65.018 (075)**

**ББК 30.607я7**

**М 31**

*Рецензенты:*

Е.Г. Ягупа, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Экономическая теория и экономика предприятий» КГСХИ;

С.М. Бугрова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и организация машиностроительной промышленности» ГУ КузГТУ.

*Рекомендовано редакционно-издательским советом  
Кемеровского технологического института пищевой промышленности*

**Масленников П.В., Плешкова Н.А., Подзорова Г.А.**

**М 31** Стратегический менеджмент: Учебное пособие в двух частях. Часть 1. – Кемерово, 2006. – 95 с.

ISBN

В учебном пособии комплексно, всесторонне и детально рассматривается стратегический менеджмент как процесс управления предприятием, обеспечивающий быстрое реагирование организаций на изменение внешней конъюнктуры. Дается подробное представление об основных концепциях стратегического менеджмента, об основах теории принятия стратегических решений, а также о стратегии предприятия как основе его деятельности, которая определяет главные направления и приоритеты развития организации.

Предназначено для подготовки студентов экономических специальностей всех форм обучения.

**УДК 65.018 (075)**

**ББК 30.607я7**

ISBN

© П.В. Масленников, Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова  
© КемТИПП, 2006

## ОГЛАВЛЕНИЕ

## ЧАСТЬ 1

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	7
1.1 История развития менеджмента в системе управления организацией....	7
1.2 Общая концепция стратегического управления.....	11
1.2.1 Возникновение потребности в стратегическом управлении.....	11
1.2.2 Сущность стратегического управления.....	17
1.3 Важнейшие понятия и определения стратегического менеджмента.....	21
1.4 Методы и технологии стратегического менеджмента.....	33
ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	36
2.1 Концепция Бостонской консультативной группы (BCG).....	36
2.1.1 Структура модели BCG.....	38
2.1.2 Сильные и слабые стороны модели BCG.....	42
2.1.3 Ограниченность модели BCG.....	45
2.2 Концепция Дженерал Электрик/МакКинси (GE/McKinsey).....	46
2.2.1 Структура модели GE/McKinsey.....	47
2.2.2 Сильные и слабые стороны модели GE/McKinsey.....	52
2.2.3 Вариации модели GE/McKinsey.....	54
2.3 Концепция Артур де Литтл (ADL/LC).....	58
2.3.1 Структура модели ADL/LC.....	58
2.3.2 Сильные и слабые стороны модели ADL/LC.....	69
2.4 Концепция конкуренции Shell/DPM.....	73
2.4.1 Структура модели Shell/DPM.....	75
2.4.2 Сильные и слабые стороны модели Shell/DPM.....	81
2.5 Концепции, основанные на портфельном подходе.....	82
2.5.1 Проблемы портфельного анализа.....	82
2.5.2 Логика портфельного анализа.....	85
2.5.3 Синергизм и стиль управления.....	88

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
---------------------------------------	----

## ЧАСТЬ 2

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>6</b>
-------------------------	----------

<b>ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>8</b>
--	----------

3.1 Порядок разработки и проектирования системы стратегического менеджмента.....	8
3.1.1 Понятия и принципы построения структур управления.....	8
3.1.2 Иерархический тип структур управления.....	9
3.1.3 Органический тип структур управления.....	16
3.2 Стратегическое управление производством.....	25
3.2.1 Производство как объект управления.....	25
3.2.2 Цели, задачи и процесс управления производством.....	28
3.2.3 Функции управления производством.....	32
3.2.4 Особенности управления производством в акционерном обществе.....	38
3.3 Стратегия маркетинга.....	42
3.3.1 Задачи стратегического планирования.....	43
3.3.2 Долгосрочное и краткосрочное планирование.....	43
3.3.3 Требования к стратегическому плану.....	45
3.3.4 Виды управленческой деятельности в рамках планирования.....	46
3.3.5 Миссия и цели организации.....	47
3.3.6 Оценка и анализ внешней среды.....	49
3.3.7 Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.....	52
3.3.8 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии.....	55
3.3.9 Реализация и оценка стратегического плана.....	57
3.4 Стратегия управления персоналом организации.....	60
3.4.1 Концепция управления персоналом.....	60
3.4.2 Принципы управления персоналом.....	66
3.4.3 Методы построения системы управления персоналом.....	69
3.4.4 Сущность, цели и задачи кадрового планирования.....	76
3.5 Финансовая стратегия организации.....	80
3.6 Инновационная стратегия организации.....	83

3.7	Стратегия логистической системы организации.....	90
3.8	Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.....	94
3.8.1	Этапы и направления развития внешнеэкономической деятельности организации.....	94
3.8.2	Реализация стратегии развития внешнеэкономической деятельности организации.....	100
3.9	Стратегия риск-менеджмента.....	103
3.9.1	Классификация, функции и источники рисков.....	103
3.9.2	Субъекты риск-менеджмента.....	106
3.9.3	Оценка и прогнозирование рисков.....	110
3.10	Оценка эффективности стратегического менеджмента организации.....	114
<b>ГЛАВА 4. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ, ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>		<b>120</b>
4.1	Бизнес-план в системе стратегического планирования деятельности организации.....	120
4.1.1	Планирование как функция управления.....	120
4.1.2	Назначение и состав бизнес-плана.....	123
4.2	Информационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана....	131
4.3	Проектное финансирование.....	133
<b>ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....</b>		<b>135</b>
5.1	Характерные особенности региональной экономики.....	135
5.2	Основные аспекты регионального управления.....	136
5.3	Индикаторы региональных интересов. Цели и задачи регионального развития.....	138
5.4	Региональная бюджетная политика.....	140
5.5	Региональная финансовая политика.....	141
5.6	Возможные стратегические направления развития регионов в зависимости от типов динамики промышленности.....	144
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>		<b>150</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является стратегический менеджмент. Он представляет собой комплекс стратегических управленческих решений, дополненный набором конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятий на изменение внешней конъюнктуры. Иными словами, это управление в реальном масштабе деятельности.

Многие руководители и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что расплывают свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Разработка и реализация стратегии предполагают обладание огромной информацией - собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии. Информационные ресурсы должны быть тесно связаны с интеллектуальными - организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Не используя преимущества стратегического менеджмента, организации в целом и отдельные люди будут лишены чёткого способа оценки цели или направления предприятия. Лишь зная цели можно искать пути и средства их реализации. Отсутствие чётко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности. Стратегическое управление придаёт фирме определённость, индивидуальность, что позволяет ей открывать перспективы роста организации и привлекать определённые типы работников.

Данный материал носит методологический и прикладной характер, поэтому знания, полученные в ходе его изучения, могут применяться как в научной, так и в практической деятельности студентов экономических специальностей.

## ГЛАВА 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1 История развития менеджмента в системе управления организацией

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски "управление" - это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу.

Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о "революции менеджеров", когда оказалось, что существуют организации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. "Дженерал Моторс", например, неизменно присутствует в первой дюжине самых крупных экономических субъектов мира (включая как государства - США, Японию, СССР и др., так и различные организации). Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру.

А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По количеству - это более 95% всех фирм, по значению - это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения - это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе - значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать - тоже вопрос эффективного менеджмента.

Еще немного о понятиях. Возникает вопрос - можно ли считать, что английское понятие "менеджмент" и русское "управление" и, соответственно, "менеджер" и "руководитель" - это одно и то же. И да, и нет. В общем смысле или, так сказать, с высоты птичьего полета, пожалуй, - да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представляются существенными. Во-первых, говоря о "менеджменте", американцы почти всегда подразумевают фигуру "менеджера" - человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации.

В общем смысле они применяют термин "администрация", "администрирование" (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят "менеджер", то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер - это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. "Управление бизнесом" (business management) - это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как "деловое администрирование".

Термин "менеджмент" применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин public administration - "государственное управление".

Бизнесмен и менеджер - это не одно и то же. Бизнесмен - это тот, кто "делает деньги", владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления.

Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса - это предпринимательство. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека - предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства в новую организацию и принимая на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления.



Первый прорыв в управленческой мысли, происшедший в начале века и связанный с "тейлоризмом", был основан на положении о том, что управлять можно "научно".

Это явилось одновременно и озарением, и иллюзией, но фактически состояло в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Правда, довольно скоро в мире управления осознали принципиальную ограниченность "тейлоризма". Последующий крупный шаг в развитии западной управленческой мысли, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении "принципов управления", сформулированных А. Файолем, что можно признать первым самостоятельным результатом "науки администрирования" в ее теперь уже классическом варианте, ориентированном прежде всего на построение "формальных" организационных структур и систем.

Не случайно американцы называют этого француза отцом менеджмента.

Третий прорыв в управленческой мысли, сопоставимый по своему значению с первыми двумя и называемый часто "неоклассическим" - зарождение школы "человеческих отношений" на рубеже 30-х годов. В 1940-60-е годы это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное, как использование достижений психологии и социологии - наук о человеческом поведении - в управлении.

Новый рывок в управленческой мысли - развитие современных количественных методов обоснования решений в 1950-60-е годы - оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. Именно "количественная школа" в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики - областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления - к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников "науки управления" и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970-х годов переломной для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация - это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне нее. 1970-80-е годы прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления.

Десятилетие 80-х ознаменовалось новым прорывом - неожиданным для многих американцев открытием значения "организационной культуры" как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях - модное новшество ведущих школ бизнеса в 90-е годы.

Если говорить о годах 90-х, то здесь просматриваются три наиболее интересные тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому - осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции. Как представляется, управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней "технократизма" на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками 50-60-х годов, в практике американского менеджмента реализовывалась, впрочем, довольно вяло.

Управление организациями - это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину.

Следует иметь в виду, что за свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления, т. е. воздействия на людей.

Первое - это иерархия, организация, где основное средство воздействия - отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п.

Второе - культура, т. е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Третье - это рынок, т. е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Важно понять, что иерархическая организация, культура, рынок - явления сложные. Это не просто "инструменты управления". В живых, реальных хозяйственных и социальных системах все они почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

## **1.2 Общая концепция стратегического управления**

### **1.2.1 Возникновение потребности в стратегическом управлении**

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

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

Слово "стратегия" означает "искусство развертывания войск в бою". За последние двадцать лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию - стратегию организации в целом; бизнес-стратегию - стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию - стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Примером корпоративной стратегии может служить стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка). Бизнес-стратегию может иллюстрировать стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации. Функциональная стратегия может быть представлена стратегией управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности.

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

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов. Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления, и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных организаций, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет. В конце 60-х - начале 70-х годов в нашей стране появился целый ряд интересных публикаций, и многие отрасли приступили к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектом планирования являлось министерство, ведомство. Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы в прошлом. Министерство не имело достаточных возможностей,

стратегической информации и времени на эту работу из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами. План формировался как "жесткая конструкция", при которой игнорировался основополагающий принцип стратегического планирования - адаптивность планов. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики - постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых.

В системе стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Известно, что термин "долгосрочное планирование" употребляют для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на деятельности организации в долгосрочном аспекте. При этом в зависимости от сферы деятельности эта перспектива может охватывать 5, 10 лет или несколько десятилетий. Содержание определения "долгосрочное планирование" во многом зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой. Следовательно, плановый горизонт для разных организаций может быть различным. В этом смысле использование термина "стратегическое планирование" представляется более предпочтительным, поскольку оно не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и сущность этой работы.

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление? Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления.

В условиях оперативного управления необходимо понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворения рыночного спроса. Особенно важно понимать концепцию стратегического управления, которая строится на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегий наметить и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящие перед ней цели в условиях стратегических изменений.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей:

- целостностью, когда все элементы и части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом. Это не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между ее отдельными элементами (подразделениями);
- сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;
- большой инерционностью, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организаций в будущем;
- высокой степенью надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;
- параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы. Это позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Через ситуационный подход реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Например, если внешняя среда относительно стабильна, руководство организации стремится к большей централизации управления, созданию жесткой организационной структуры управления, ориентированной на управленческий

контроль по всей технологической цепочке. Когда внешнее окружение нестабильно и в нем происходят постоянные изменения, таящие опасности и несущие новые возможности для организации, - руководство вынуждено больше заботиться о проблеме выживания организации, большей гибкости системы управления. Организационные структуры становятся более децентрализованными, гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Различная реакция организаций на происходящие изменения предопределяет и различные стили их поведения на рынке. Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей. Они являются производными от двух типичных стилей - приростного (инкременталистского) и предпринимательского.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей "от достигнутого". Он направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоящей. Поиск альтернативных решений ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение.

Такое поведение исповедуют большинство длительное время успешно работающих коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т. п.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т. е. в тот период, когда они конституируют свою социальную значимость. На следующем этапе они, как правило, переходят к приростному стилю поведения.

Предпринимательского стиля поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с влиянием рыночной динамики. Частные коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счет изменений.

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, организация, придерживающаяся природного стиля поведения, видит свою цель в оптимизации прибыльности. Её организационная структура сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов. Экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами ее виды слабо увязаны между собой.

Те же характеристики у организации, придерживающейся предпринимательского стиля поведения, выглядят по-другому: цель - оптимизация потенциальной прибыльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путем предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики.

В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии.

Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведет к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому стилю поведения следует отдать предпочтение.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения. Современное толкование представляет природное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем природный стиль поведения является более органичным и естественным для крупных организаций.

Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся природного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами во внешней среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности организации.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно сменять друг друга, то, вероятно, в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба типа одновременно.

Это актуальная задача, так как два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.



## 1.2.2 Сущность стратегического управления

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

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления.

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

Что в этом контексте следует понимать под потенциалом организации? Обратимся к рис. 1. Со стороны "входа" этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны "выхода" - из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями, и будет пользоваться спросом на рынке.

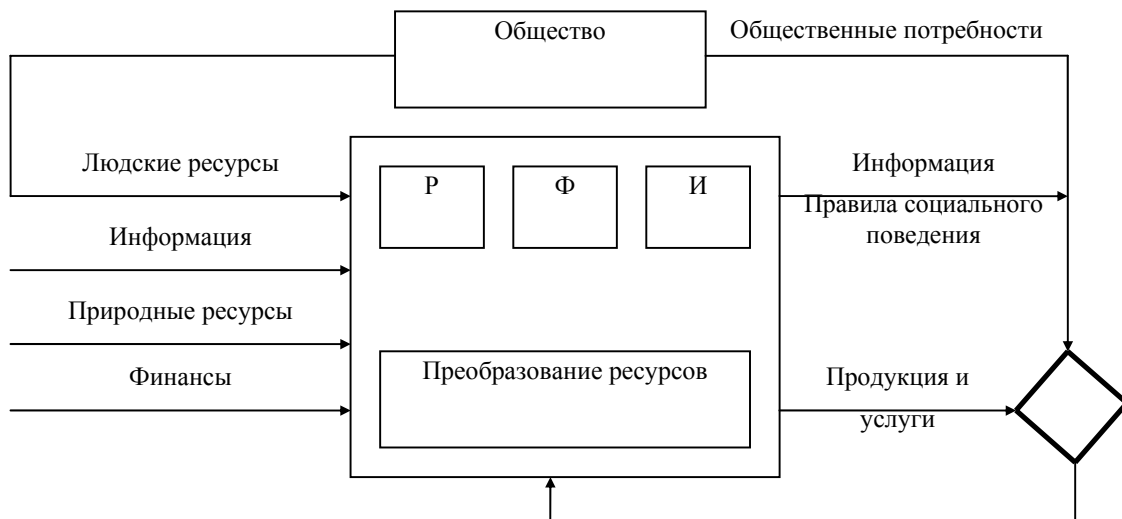


Рис. 1. Принципиальная схема коммерческой организации

Р – рабочие кадры, Ф – основные фонды,  
И – информация (по организации производства и управлению)

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

Архитектуру организации составляют:

- технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
- оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;
- уровень организации производства;
- структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
- организационные задачи отдельных групп и лиц;
- внутренние коммуникации и процедуры;
- организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

- отношением к изменениям;
- профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
- умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
- мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

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

В отличие от стратегического оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей. В коммерческой организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагают создание и поддержание определенной организационной архитектуры, подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная архитектура устойчива к изменениям, нацелена на эффективность. Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Обобщим основные моменты изложенного выше. Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности - стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. В последнее время организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своей архитектуры, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский, и приростный стили организационного поведения.

**Объекты стратегического управления.** Выделяют три группы: организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации.

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). Стратегическое хозяйственное подразделение - это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

Функциональная зона организации - это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

**Проблемы стратегического управления.** Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов. Предметом стратегического планирования и управления являются:

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

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме. В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

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

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. Первое - назовем его "регулярное стратегическое управление" - является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления - управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

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

### **1.3 Важнейшие понятия и определения стратегического менеджмента**

Довольно трудно оказывается дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно.

Стратегия - это средство достижения конечного результата.

Стратегия объединяет все части организации в единое целое.

Стратегия охватывает все основные аспекты организации.

Стратегия - это долгосрочный план организации.

Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что собой представляет наш бизнес сегодня?
- Каким наш бизнес должен стать завтра?
- Каковы наши товары, функции, рынки?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Слово стратегия, как известно, очень древнее и происходит оно от греческого *strategia*, искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н. э. уже была написана книга под названием "Искусство стратегии".

Споры по поводу того, кому приписывать авторство - одному человеку или же это так называемое народное творчество - продолжаются по сей день. Хотя пока большинство исследователей считают, что Сун Цу - это реальный исторический персонаж.

Конечно, историческая ясность в вопросах авторства безусловно важна. Но для нас наиболее важным кажется сам факт того, что уже 23 века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения, будь то организации или же отдельного человека.

Сун Цу, например, писал: "Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт".

Современные исследователи в общем определении понятия стратегии сходятся, хотя при расшифровке отдельных его составляющих занимают различные позиции.

Например, Квин считает, что стратегия должна:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию 5-ти "П":

- стратегия - **план** действий;
- стратегия - **прикрытие**, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- стратегия - **порядок** действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- стратегия - **позиция** в окружающей среде, т.е. связь со своим (собственным) окружением;
- стратегия - **перспектива**, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

Понятие стратегии по понятным причинам является центральным в теории стратегического управления, но вместе с тем, далеко не единственным. В современном мире оно опирается на ряд таких понятий, не упомянуть о которых нельзя. К числу основных из них относятся понятия:

- стратега;
- миссии;
- потенциала;
- окружения;
- конкурентных преимуществ;
- целевых установок;
- целей.

**Стратеги.** Это категория лиц, принимающие стратегические решения, от которых напрямую зависит успех или провал всей организации. Стратеги могут иметь различные должностные позиции, такие как исполнительный директор, президент, генеральный директор, владелец, председатель совета директоров, канцлер, декан или просто предприниматель.

Как и все люди, стратеги различаются по своим пристрастиям, системам ценностей, этическим нормам, готовности идти на риск, отношению к социальной ответственности, прибыльности, а также по стилю управления.

Например, кредо Стива Джобса и Стивена Возняка, создателей первого в мире персонального компьютера и основателей корпорации "Эппл", формулировалось так: "Создавать новое, игнорировать сомневающихся, плевать на истеблишмент". Их отношением к жизни был нонконформизм. Может быть, именно поэтому удача долгое время сопутствовала им.

Очень часто (если практически не всегда) с заменой одного человека на стратегической позиции на другого серьезно меняется стратегический курс всей организации. Например, когда Дэвид Уикинс сменил на посту председателя совета директоров корпорации "Лотус" Колина Чэпмена, он сказал: "'Лотус' никогда раньше не управляли с целью получения прибыли. Колину Чэпмену было просто интересно добиваться, чтобы автомобили ездили быстро".

**Миссия.** Это одно из ключевых понятий в современной теории стратегического управления.

Разные авторы по-разному определяют его. Одни называют миссию организации гиперцелью или "таким выражением цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм". Другие считают, что миссия организации определяется посредством описания всего спектра параметров ее производственной системы.

С нашей точки зрения, для аналитических целей удобнее рассматривать миссию организации как ту роль, которую она собирается играть на сцене своего бизнеса.

**Сцена** бизнеса при этом определяется параметрами отраслей, рынков и макросредой бизнеса. Роль определяется отличительными особенностями, дающими возможности достижения делового успеха, и ее внутренним потенциалом.

**Потенциал** организации складывается из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом.

Потенциал организации сам по себе представляет источник формирования конкурентного преимущества организации и именно поэтому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Потенциал организации является стратегическим ресурсом организации, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях макросреды, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних факторов.

**Целевые установки** организации могут быть представлены как долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии.

Эти установки жизненно важны для успеха организации, поскольку они являются ориентирами ее направлений развития, основанием для оценки достижений, фундаментом синергетического эффекта, отправными точками мотивации персонала организации.

**Цели** представляют собой результаты, которых стремится добиться организация в ближайшей перспективе. Цели могут быть поставлены перед организацией в целом, перед ее структурными подразделениями, а также перед конкретными исполнителями.

Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесенными с миссией, а также должны иметь временные рамки их достижения.

Эти отличительные черты целей называются SMART - характеристикой. SMART - это аббревиатура следующих пяти слов и понятий:

**1. Specific** - быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;

**2. Measurable** - выражать количественно все, что можно и даже, в первую очередь, субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;

**3. Achievable** - и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;

**4. Related** - соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации и интересами исполнителя;

**5. Time-bound** - определена на шкале времени по срокам ее достижения.



В последнее время содержание стратегического менеджмента как вершины науки управления в различных публикациях раскрыто достаточно подробно<sup>1</sup>. В некоторых из них за основу берутся идеи известных западных ученых - И. Ансоффа, М. Портера, Дж. Пирса, Р. Робертсона, Дж. Хиггенса. При этом ряд одинаково звучащих понятий в силу специфики содержания и новизны использования в экономических знаниях нередко толкуется по-разному.

Прежде всего, требует уточнения само *понятие стратегического менеджмента*. По нашему мнению, смысл определения "стратегический" явно принижен, что сводит стратегический менеджмент к одному из направлений управленческой деятельности, возможных и доступных любому субъекту хозяйственной деятельности. Утверждается, в частности, что стратегический менеджмент отличается от менеджмента "только составом некоторых компонентов и временной ориентацией этих компонентов"<sup>2</sup>.

Большинство авторов определяют стратегический менеджмент как *деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей организации на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды*. Как видим, сущность стратегического менеджмента характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов.

По нашему мнению, все аспекты сущности стратегического менеджмента предполагают *специфичность экономического субъекта*, формирующего и претворяющего в жизнь адекватную собственной природе стратегию. Субъектом хозяйственной деятельности мы считаем участника экономических отношений, который в состоянии осуществлять собственное воспроизводство и реализовывать свой экономический интерес, обладая при этом возможностью присваивать условия и результаты производства. Что же отличает стратегического по характеру субъекта?

По западным оценкам, лишь 5% предпринимателей разрабатывают и реализуют собственную стратегию, получая при этом прибыль выше средней, остальным такая стратегия недоступна. Для ее выработки и реализации субъекту необходимо обладать *достаточной экономической массой* и/или *высокой экономической мобильностью*. Эти качества должны позволить ему целенаправленно двигаться в океане рыночного хозяйства, а не просто плыть по волнам. Экономическая масса дает возможность противостоять ударам динамичной и неопределенной внешней среды, неуклонно следовать

---

<sup>1</sup> См.: Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 1995; Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М., 1996; Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С.104-109; Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Уч. пос. – М., 1997; Экономическая стратегия организации/Под ред. Градова А.П. – СПб.: 1995.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Уч. пос. – М.: 1997. – С.8.

стратегическому курсу. Экономическая мобильность создает условия для эффективного маневрирования в изменяющейся обстановке, умелого уклонения от "девятого вала" рыночной стихии и последовательного продвижения к своей цели, используя скрытые возможности внешней среды и скорость передвижения.

Представляется, что экономическая масса и мобильность определяются, в первую очередь, *ресурсами организации*. В различных сферах экономики они различаются как по объему, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов – финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных – не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию даже подчас в самых благоприятных внешних условиях.

Роль ресурсов в стратегическом менеджменте принципиально важна не только потому, что без них субъект не достиг стратегической цели. Ресурсы - это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, *во-первых*, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования), *во-вторых*, в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду организации (характер использования), *в-третьих*, в специфически стратегической постановке целей субъекта (направления действия).

В большинстве публикаций справедливо указывается, что выработка и реализация стратегии организации требуют больших затрат ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству экономических субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в схоластически теоретическом плане, с другой - именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далеко не все организации способны одинаково точно избрать стратегически выгодный для себя рынок. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, по существу, в чуждой для них стратегической зоне хозяйствования. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации. Отсюда важнейшая характеристика "стратегичности" субъекта - *находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней*.

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы.

Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией - собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными - организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но определить

тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Особо следует обратить внимание на *организационно-структурный стратегический потенциал организации*. Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание "делиться" правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий.

Переход к дивизиональной оргструктуре (она характерна, например, для крупных коммерческих банков), повышая гибкость и адаптивность организации и создавая возможности концентрации внимания высшего руководства на стратегических вопросах, вместе с тем создает определенные трудности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений.

Хотя трудности разработки и реализации стратегии есть и в более развитых оргструктурах, общий вывод бесспорен - их стратегический потенциал существенно различается. Поскольку оргструктура организации не должна быть более сложной, чем это необходимо исходя из ее размера, характера деятельности, технологии и территориального размещения, то большинство российских (да и западных) экономических субъектов функционируют в рамках простых оргструктур. При этом стратегические аспекты функционирования оргструктуры остаются для них в тени, объективно затрудняя разработку и реализацию экономической стратегии.

Обладание стратегическими, по сути, ресурсами позволяет экономическому субъекту *принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой организации*. Выражение "приспособление к новым условиям", которое часто используется для характеристики деятельности успешно развивающихся фирм, представляется нам не совсем удачным, поскольку он создает впечатление пассивной и направленной преимущественно на внутренние изменения экономической стратегии организации.

Бесспорно, приспособляемость к изменяющимся условиям среды может быть основанием для длительного и успешного существования организации. Однако стратегия означает не столько следование за изменениями окружения и осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой.

Стратегически активная организация должна направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть собственно реализации стратегии. Вряд ли следует доказывать, что воздействие на внешнюю

среду не означает и не предполагает изменение макроэкономической ситуации в стране.

Оно направлено, в первую очередь, на формирование среды непосредственного окружения организации - потребителей, поставщиков, конкурентов, региональные и местные органы власти. Формы и методы этого воздействия могут быть разнообразны - реклама, выбор партнеров по бизнесу и условия сотрудничества с ними, ценовая политика, методы конкурентной борьбы и способы защиты собственных экономических интересов, влияние на органы государственной власти, привлечение средств массовой информации (в том числе создание собственных). Нельзя не отметить здесь некоторые особенности современной российской государственности (коррупция, бесконтрольное использование бюджетных средств), создающие широкие возможности для деловых кругов формировать необходимую среду обитания.

С указанных позиций термин "приспособление к новым условиям" достаточно адекватен, ибо высокая динамичность и трудно прогнозируемая направленность изменений внешней среды, неопределенность влияющих факторов требуют огромных ресурсов для создания потенциала противодействия угрозам и не позволяют большинству экономических субъектов сколько-нибудь значительно изменять внешнюю среду. Со стратегической точки зрения подобное понятие представляется односторонним.

Яркой характеристикой любого экономического субъекта выступает цель его деятельности. *Отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности. Стратегические цели формулируются на основе миссии организации и отражают долгосрочные экономические интересы субъектов хозяйствования.*

При всем разнообразии подходов к определению и структурированию сфер и стратегических целей один тезис остается решающим - для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с *прибыльностью бизнеса*. Мы поддерживаем мнение, что все прочие цели рано или поздно будут отодвинуты экономическим субъектом на второй план и выступят лишь средством достижения прибыльности, поскольку последняя обуславливает сам факт существования (выживания, процветания) организации<sup>3</sup>.

Конечно, прибыльность можно характеризовать различными показателями измерения, но в любом случае она должна быть достаточной для реализации экономической стратегии организации. Мету достаточности теоретически возможно определить на основе концепции вмененных издержек: в долгосрочном периоде право на существование сохраняют лишь организации, доход которых позволяет компенсировать им совокупные затраты, включая нормальную (среднюю, общественно нормальную) прибыль. Подчеркнем, что прибыль сверх нормальной возможна и допустима, но со стратегической точки зрения на ее

---

<sup>3</sup> Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М., 1997. – С.18-19.

получение вряд ли стоит ориентироваться, так как межотраслевая конкуренция и перелив капитала приведут к снижению сверхприбыли до среднего уровня.

Специфические условия формирования рыночной экономики в России, слабость реального сектора хозяйства, преобладающая ориентация бизнеса на сферу обращения, повышенный предпринимательский риск обуславливают в качестве наиболее приемлемых для экономических субъектов цели сверхприбыльности. Более того, высказывается обоснованное мнение, что экономическая политика, генерирующая условия получения сверхприбыли, ограничивает перспективы развития предпринимательского сектора и для восстановления российской экономики необходимо в числе прочих условий выравнивание прибыльности ее различных секторов<sup>4</sup>.

Что касается определения временных параметров долгосрочного периода, то и здесь, по нашему мнению, целесообразно исходить из теории микроэкономики, а не из продолжительности производственного цикла организации: они должны быть достаточны для изменения производственных мощностей организации при условии, что все факторы производства рассматриваются как переменные, а организации-конкуренты успевают совершить маневр по проникновению в отрасль.

Субъект стратегического менеджмента не только обладает достаточным потенциалом для формирования стратегии, адекватной внешней и внутренней среде, но и в состоянии использовать свои ресурсы для перестройки внешней среды, безусловного применения ее благоприятных возможностей и предотвращения таящихся угроз, ориентации деятельности на получение достаточной прибыли в долгосрочном периоде.

Разработка стратегии организации начинается с определения *основных ориентиров предпринимательской деятельности* (так называемой ее *философии*) и оглашения соответствующего *послания*, в котором сообщается о ее предназначении (миссии). Исходя из этого, устанавливается форма реализации стратегии и делается ее окончательный выбор.

Философия организации включает в себя следующие элементы:

- *основной замысел*, отражающий цели организации, ее стратегию и направленность деятельности;
- *описание организации* - ее история, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз;
- *философия заказчиков* - целевые группы, их интересы, сбытовая политика;
- *внутриорганизационная политика* - основы управления организацией, информационно-коммуникационная система, система

---

<sup>4</sup> Анисимов А. Статистика кризиса и его механизм в России. – Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С.106-112.

оплаты труда, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;

- *связи с партнерами* - капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;
- *отношение с другими организациями* - выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

Опыт процветающих организаций, например IBM, свидетельствует, что основной замысел деятельности организации часто имеет большее значение, чем технология, финансовая база и организационная структура.

Предпринимательская философия в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития организации. Послание, устанавливающее границы деятельности, обычно публикуется в печати. В нем указывается область деятельности, отвечающая запросам потребителей, описываются рынки сбыта продукции и технология ее изготовления. Послание также может содержать изложение способов финансирования организации, осуществления инноваций, перечень прав работников и акционеров и т.п.

Принципы и основополагающие моменты предпринимательской стратегии являются неотъемлемой частью "публичных отношений" (общественных связей) организации. Они отражают *этику ее менеджмента*, которой придается большое значение при установлении ее рейтинга.

В соответствии с этической направленностью различают следующие виды стратегии:

- *ориентированную на акционеров* - максимальный учет интересов всех акционеров;
- *привилегированную* - ориентация в основном на интересы менеджеров и менеджмента;
- *ограничительную* - максимальный учет интересов узкой группы акционеров или отдельных работников;
- *социально-гармоничную* - стремление, в первую очередь, обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе;
- *жесткую* - ошибочное целеполагание обуславливает конфликты среди менеджеров и ведет к изменению целевых установок акционеров;
- *персоналифицированную* - создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации.

Подобные этические принципы находят отражение, главным образом, в американском и японском менеджменте. Вместе с тем они завоевывают все большую популярность и в Европе, прежде всего, в управлении крупными организациями. Ведущие консультационные и рейтинговые организации обычно оценивают уровень менеджмента той или иной организации в соответствии с так

называемой *концепцией 7С* (структура организации, стратегия, система управления, стиль деятельности, сноровка (мастерство), состав кадров, стратегические цели).

Основной замысел и предпринимательская философия необходимы для установления *стратегических целей* владельцев организации, ее менеджеров, работников, а также для *завоевания доверия* заказчиков и остальных заинтересованных субъектов с тем, чтобы не возникал конфликт их интересов. Кроме того, стратегические цели крупных организаций должны учитывать влияние общего и непосредственного окружения.

Четко сформулированное послание, предпринимательская философия и основной замысел - не единственные источники информации для формирования стратегических целей. Чрезвычайно важна информация о *внутренней* и *внешней* среде, предполагаемой динамике рынка, конкуренции и остальных факторах окружающей обстановки.

Процесс постановки стратегических целей представлен на рис. 2.

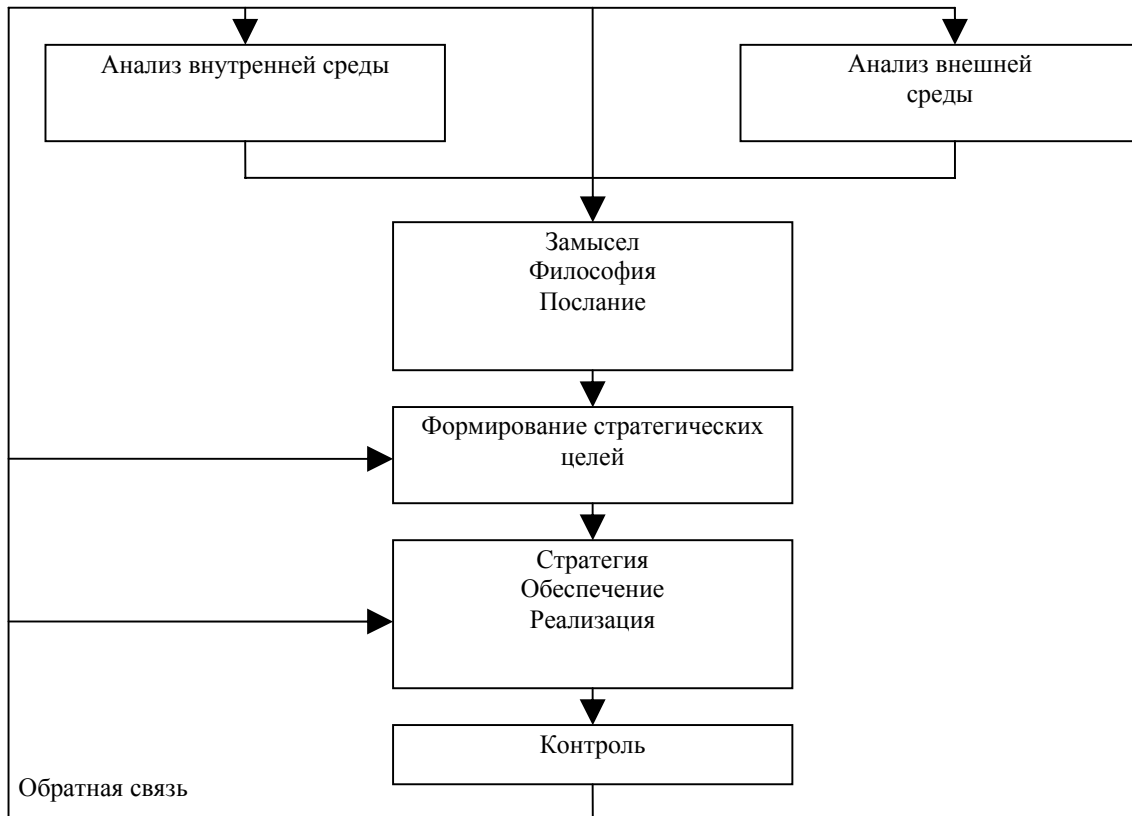


Рис. 2. Процесс формирования и контроля стратегических целей

Глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления на любом уровне является правильное определение целей.

*Лишь зная цели можно искать пути и средства их реализации.*

Цели следует устанавливать в следующих областях деятельности: конкуренция и участие в рынке; рост прибыли; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; результаты производства; финансы и контроль.

В крупных организациях уровень управления во многом зависит от *стиля стратегического управления*. Обычно различают три таких стиля:

- жесткий финансовый;
- жесткий стратегический;
- гибкий стратегический.

Выбор того или иного стиля или их сочетания зависит от требуемого планового воздействия. Например, для холдингов подходит гибкий стратегический стиль, характеризующийся концентрацией планового руководства на уровне холдинга, что четко проявляется в стратегическом планировании.

При стратегическом планировании в транснациональных корпорациях, ориентированных на экспорт продукции, чрезвычайно важен так называемый *интеркультурный менеджмент*.

Речь идет об учете комплекса факторов, формирующих организационную культуру организации, создающую ее имидж, как в региональном, так и международном плане (рис. 3).



Рис. 3. Факторы организационной культуры организации



Задача управления, в частности планирования, состоит в том, чтобы отдельные факторы способствовали реализации стратегии организации. Их следует учитывать в ходе стратегического управления и воплощать в жизнь, прежде всего, руководителям высшего и среднего звена.

Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации. Не случайно на долю данных из прейскурантов и анализа ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий - 33%, информации о методах производства - 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии организаций - 5%.

#### 1.4 Методы и технологии стратегического менеджмента

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа стратегии применяются разнообразные методы анализа (прогнозирования), подходы и технологии. В табл. 1 приведен перечень основных методов и технологий, которые предъявляют высокие требования к специальной подготовке работников, занимающихся стратегическим менеджментом.

Таблица 1

##### Методы и технологии стратегического менеджмента

Вид работ (операций, действий)	Методы, подходы, технологии
<p><b>Ситуационный анализ</b>  <i>Макроокружение организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономика и политика;</li> <li>• технология и экология;</li> <li>• правовое обеспечение;</li> <li>• демография, общество.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты;</li> <li>• кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки.</li> </ul>
<p><i>Непосредственное окружение (внешние связи, субъекты рынка):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• заказчики;</li> <li>• посредники;</li> <li>• конкуренты;</li> <li>• внешние влияния;</li> <li>• общественность;</li> <li>• поставщики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ рыночной позиции, отношения к торговой марке и престижа организации;</li> <li>• анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения).</li> </ul>

Вид работ (операций, действий)	Методы, подходы, технологии
<p><i>Собственно организация:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• результаты реализации целей прошлой стратегии;</li> <li>• оценка состояния маркетинговой совокупности;</li> <li>• возможности, ресурсы;</li> <li>• маркетинговая инфраструктура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сравнительный анализ "цели – план – факт – оптимизация – отклонения";</li> <li>• причинный анализ, пирамидальная структура;</li> <li>• анализ, балльная оценка возможностей и способностей;</li> <li>• информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет.</li> </ul>
<p><i>Конфронтационный анализ (организация – конкуренция):</i> идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ SWOT;</li> <li>• методы сравнительного анализа.</li> </ul>
<p><i>Детальный анализ параметров маркетинговой совокупности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен;</li> <li>• анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия;</li> <li>• анализ доли торговых расходов;</li> <li>• анализ цикла "продукция – рынок – товарооборот – прибыль – затраты".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ портфеля заказов (по методике Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств);</li> <li>• классификация продукции по П. Дракеру;</li> <li>• метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий;</li> <li>• ABC-анализ, оптимум Парето.</li> </ul>
<p><i>Синтез:</i> определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• причинный анализ;</li> <li>• анализ SWOT;</li> <li>• анализ портфеля заказов.</li> </ul>
<p><b>Планирование целей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• миссия организации, ее идентификация, путь развития;</li> <li>• выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков);</li> <li>• профилирование предложений;</li> <li>• целевые приоритеты, целевые траектории;</li> <li>• масштабы целей</li> </ul> <p>(технико-экономическая оценка и эффективность с учетом временных и пространственных параметров).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• портфель заказов (план);</li> <li>• SWOT (план);</li> <li>• модели принятия решений, методы оценки вариантов;</li> <li>• операционные исследования, моделирование</li> <li>• анализ риска;</li> <li>• методы творческого мышления при стоимостном анализе;</li> <li>• методы экспертных оценок.</li> </ul>

Вид работ (операций, действий)	Методы, подходы, технологии
<p><b>План стратегических операций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выделение стратегических предпринимательских подразделений;</li> <li>• типовая стратегия роста, конкурентная стратегия;</li> <li>• стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности;</li> <li>• формулирование стратегических вариантов;</li> <li>• идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков;</li> <li>• коррекция на основе обратной связи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• портфель заказов (план);</li> <li>• SWOT (план);</li> <li>• операционные исследования, моделирование</li> <li>• методы теории запасов, теории массового обслуживания (очереди);</li> <li>• методы сетевого анализа;</li> <li>• анализ риска;</li> <li>• метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа;</li> <li>• методы экспертных оценок.</li> </ul>
<p><b>Прогнозы и предсказания</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• динамика окружения организации;</li> <li>• динамика параметров рынка;</li> <li>• динамика параметров организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сценарий развития;</li> <li>• нормативный метод;</li> <li>• анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связей;</li> <li>• операционные исследования, имитационные модели;</li> <li>• методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др.</li> </ul>

Следовательно, организации работают с информацией, взятой, прежде всего, из анализов, прогнозов и изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации.

Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

## ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1 Концепция Бостонской консультативной группы (BCG)

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "роста-доли", которая больше известна как модель BCG<sup>5</sup>. Эта модель представляет из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая - для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group.

В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, потребительских товаров длительного пользования, потребительских товаров недлительного пользования, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов, производстве электрооборудования), были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30%<sup>6</sup>. Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты и стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и определяют конкурентные преимущества одной организации перед другой<sup>7</sup>. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства.

Один из основных факторов конкурентного преимущества, низкие издержки производства, был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а, следовательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Опубликование результатов исследования, проведенного специалистами BCG, буквально "взорвало" Америку. Экспериментальные кривые зависимостей

---

<sup>5</sup> BCG является аббревиатурой названия консультационной организации Boston Consulting Group. Основателем организации был Bruce D. Henderson.

<sup>6</sup> Boston Consulting Group Staff. Perspectives on Experience. Boston: Boston Consulting Group. (1968, reprint. 1970, 1972).

<sup>7</sup> Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (3rd edition). New York: Prentice Hall, (1993).

издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства организаций. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, BCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 году подход BCG использовался в более 100 организациях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться.

Сегодня, по прошествии почти 30-ти лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели BCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неисклюшенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором организация будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления "зрелого" бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса<sup>8</sup>.

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается, как уже

---

<sup>8</sup> Hax, Arnaldo C. and Majluf, Nicolas S. (1983). The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. *Interfaces*, Vol.13. No. 1(February), pp. 46-60.

отмечалось, значение темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса). Использование этого параметра в модели BCG важно по трем причинам:

1. Если темпы роста рассматриваемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то организация, строящая свой бизнес в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей относительной доли сравнительно проще. Это может быть достигнуто путем ускорения собственных темпов наращивания своего бизнеса. Для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать их аналогичный бизнес.

2. Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.

3. Повышенные темпы роста рынка воздействуют на объем денежной наличности со знаком минус даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют повышенных инвестиций в развитие бизнеса.

### 2.1.1 Структура модели BCG

На оси абсцисс выставляется измерение некоторых конкурентных позиций организации как отношение объема её продаж к объему продаж крупнейшего в данной бизнес-области конкурента. В оригинальной версии BCG шкала абсцисс является логарифмической.

Таким образом, модель BCG представляет собой матрицу 2x2, на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке (см. рис. 4).

Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область, характерную для исследуемой организации. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (иными словами, учитывается не только размер бизнеса у данной конкретной организации, а вообще его размер как отрасли в масштабах всей экономики).

Чаще всего этот размер определяется простым сложением бизнеса организации и соответствующего бизнеса ее конкурентов. Иногда на каждой окружности (бизнес-области) выделяется сегмент, характеризующий относительную долю бизнес-области организации на данном рынке, хотя для получения стратегических выводов в этой модели это необязательно.

Размеры рынка, как и бизнес-области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

Особо следует отметить, что деление осей на 2 части сделано не случайно. В верхней части матрицы оказываются бизнес-области, относящиеся к отраслям с

темпами роста выше средних, в нижней, соответственно, с более низкими. В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства в год.

Ось абсцисс, как уже отмечалось, является логарифмической<sup>9</sup>. Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес-областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (которая понимается здесь как отношение объема продаж организации в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели BCG. Дело в том, что основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия.

Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую - с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

Таким образом, модель BCG состоит из четырех квадрантов (рис. 4).

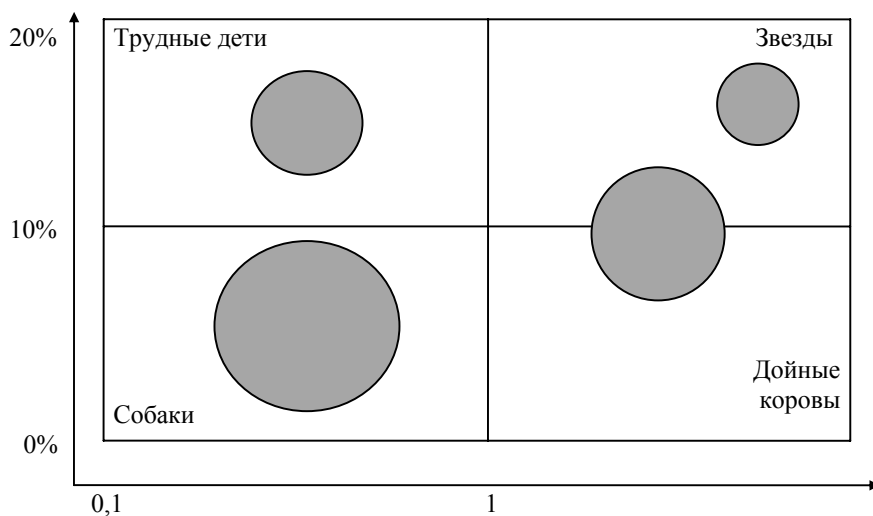


Рис. 4. Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования

- Высокие темпы роста рынка / высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / высокая относительная доля бизнес-области на рынке;

<sup>9</sup> Если в логарифмических координатах отобразить зависимость между издержками на производство единицы продукции и объёмом производства, установленную экспериментальным путем BCG, то полученная функция будет иметь вид прямой линии.

- Высокие темпы роста рынка / низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели BCG даются образные названия<sup>10</sup>:

### **Звезды**

К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

### **Дойные коровы**

Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, "дойные коровы" - это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

### **Трудные дети**

Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области, чаще всего, являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет.

---

<sup>10</sup> Очень часто в литературе в связи с такими образными названиями квадрантов можно встретить определение модели BCG как "Зоопарка BCG".



### Собаки

Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контрр атакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля организации на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж организации в данной бизнес области к объему продаж организации-лидера в этом бизнесе. Если же организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организацией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке.

В качестве примера рассмотрим представление на модели BCG стратегических позиций ряда бизнес-областей гипотетической организации Ренди на рынке чая (рис. 5).

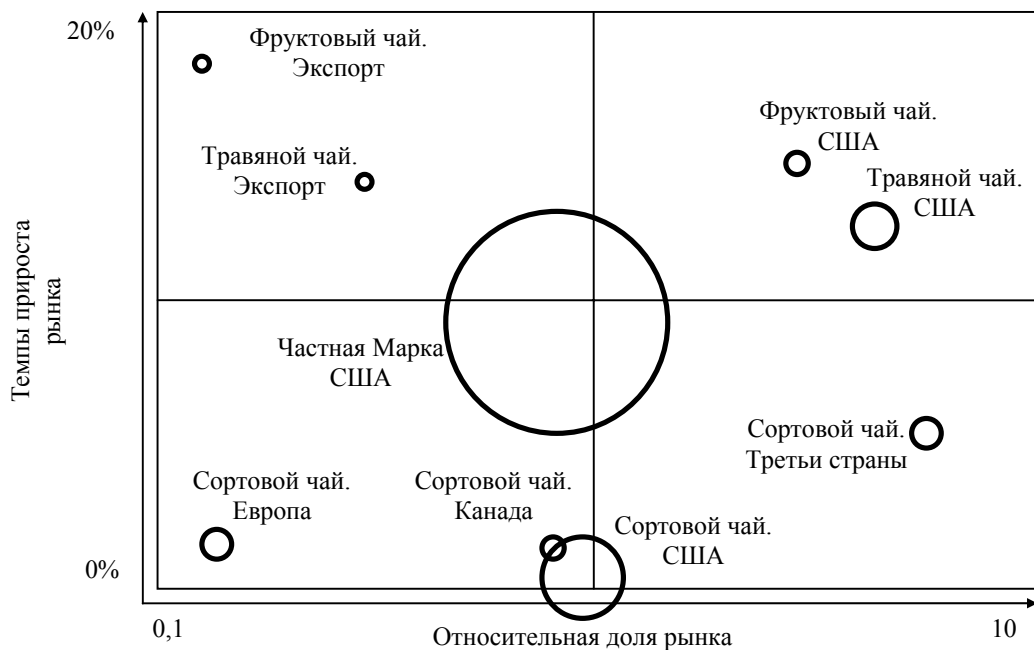


Рис. 5. Модель BCG бизнеса организации Ренди на рынке чая

Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что организация Ренди придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации Shearso, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освобождаться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса - явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.

### **2.1.2 Сильные и слабые стороны модели BCG**

Основная аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса организации, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения организацией денежных средств от каждой бизнес-области в будущем.

Порой в случаях, когда продукт, выпускаемый организацией, находится в завершающей фазе своего жизненного цикла, или когда рынок, на котором действует организация, сужается, у организации появляются излишние финансовые ресурсы, которые не стоит продолжать инвестировать в тот же вид бизнеса. Теоретически, организация должна была бы возратить эти средства своим акционерам с тем, чтобы они затем сами выбрали, в какую организацию им сделать новые капиталовложения. Однако природа управленческого персонала, а также налоговое законодательство подталкивают осуществлять инвестиции в рамках уже существующей организации, т.е. перенаправлять свой капитал на новые области бизнеса, новые рынки, новые страны и т.п.

Позиции "звезд", как правило, кажутся наиболее привлекательными для фирм, и они закономерно стараются уделять больше внимания именно таким

направлениям бизнеса. В то же время, эти направления являются очень инвестиционноёмкими, требующими постоянного притока денежных средств в течение достаточно длительного времени прежде, чем они начнут давать отдачу. Иногда срок окупаемости первоначальных инвестиций может составлять 5-10 лет, в течение которых осуществляются исследования, опытно-конструкторская разработка продукта и освоение его рынка сбыта. Подавляющее большинство организаций не могут поддерживать такую структуру бизнес-портфеля, в котором большое место занимают "звездные" бизнес-направления.

Более того, даже если может быть обеспечена необходимая финансовая база, то очень часто возникает проблема обеспечения развития этих направлений другими необходимыми ресурсами, такими как квалифицированная рабочая сила, оборудование, производственные площади, специализированный управленческий персонал и т.п. В конце концов, ситуация может сложиться таким образом, что организации истощат свои ресурсы и будут поглощены теми организациями, чей бизнес-портфель "перегружен" видами бизнеса из категории "дойных коров". Такая ситуация стала уже практически закономерной в отраслях высоких технологий (микроэлектроники, телекоммуникаций, аэрокосмической, бимолекулярной и др.)

С другой стороны, тяготея к видам бизнеса из области "дойных коров", организация ставит на карту все свое будущее. Действительно, такой вид бизнеса будет приносить вполне определенный доход, однако он очень скоро может внезапно иссякнуть. В область "дойных коров" попадают, чаще всего, те виды бизнеса, чей жизненный цикл уже находится в завершающей стадии.

Поэтому организации с бизнес-портфелем из "дойных коров", как правило, тяготеют к "звездам". Они стремятся либо инвестировать средства в собственные разработки "звездных" направлений бизнеса, либо поглощать "звездные" организации.

В принципе, наивысший приоритет в использовании денежных средств, порождаемых "дойными коровами", имеют инвестиции в "звездные" области бизнеса. Однако специалисты-практики предупреждают: "Если по какой-то причине "звездный" бизнес или бизнес -"дойная корова" имеет большую ценность для конкурента, нежели для Вашей организации, то тогда такой бизнес надо продавать"<sup>11</sup>.

Следующий приоритет в использовании денежных средств, порождаемых "дойными коровами", отдается "трудным детям", в отношении которых есть надежда, что они могли бы занять сильные позиции в категории "звезд". Безнадежные "трудные дети" или такие, которые потребуют значительных инвестиций, на которые в настоящее время организация не способна, должны быть удалены из бизнес-портфеля организации.

---

<sup>11</sup> Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.

Бизнес-области из категории "собак" могут стать очень значимыми для организации при условии занятия ими узкоспециализированной рыночной ниши, в которой они будут доминировать.

В другом случае, получение доминантного положения в такой отрасли бизнеса (а оно, безусловно, будет связано с увеличением доли соответствующего рынка, принадлежащего организации) может потребовать таких дополнительных инвестиций, на которые организация не сможет пойти.

Вообще, относительно получения дохода от таких видов бизнеса, которые попадают в категорию "собак", необходимо заметить, что он может ожидаться только тогда, когда инвестиции в эти виды сведены до минимума. Если и в этих условиях ожидаемого дохода не получается, то необходимо отказываться от такой деятельности.

Модель BCG предполагает, чтобы организация устанавливала цели в отношении своей желаемой доли рынка на начальной стадии жизненного цикла продукта, цели относительно способов завоевания и удержания своего рынка на стадии роста жизненного цикла продукта, а цели в отношении получения и распределения получаемого дохода только на стадии зрелости жизненного цикла.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения модели BCG является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла.

Стратегическим средством для этого является балансирование организацией своего бизнес-портфеля путем инвестиций в определенные "звездные" виды деятельности, перевода некоторых "трудных детей" в "звезды", которые в будущем обещают стать "дойными коровами".

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий:

**Для Звезд**

Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.

**Для Трудных детей**

Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.

**Для Дойных коров**

Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

**Для Собак**

Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

### 2.1.3 Ограниченность модели VCG

Модель VCG строится на ряде таких теоретических допущений, которые в определенных случаях делают ее использование для анализа не бесспорным.

Прежде всего, эта модель предполагает, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли. Исследования показывают, что, действительно, корреляция между этими параметрами есть. Однако она не такая сильная, чтобы на ее основе можно было бы строить точные прогнозы.

Самые главные допущения модели VCG заключены в следующих двух посылках:

- Чем выше темпы роста, тем больше возможности развития;
- Чем больше доля рынка, тем сильнее организация.

Модель VCG предполагает, что первостепенными целями организации являются рост и прибыльность, что бизнес-области организации независимы. Если бизнес-области взаимозависимы, то модель перестает работать.

Кроме того, в основе VCG-модели лежит представление о том, что в процессе жизненного цикла развития отрасли поток денежной наличности достигает своего апогея тогда, когда рынок достигает стадии зрелости.

Бизнес-область с доминантной относительной долей рынка имеет при этом максимальную маржу и, естественно, прибыль.

Таким образом, предполагается, что на стадии зрелости жизненного цикла отрасли организация с более высокой долей на рынке имеет наибольшие объемы производства, наименьшие издержки и может без дополнительных инвестиций получать самые высокие в данной отрасли прибыли.

Как уже отмечалось ранее, в основе такого допущения лежат результаты исследования, проведенного в свое время VCG, по определению эмпирической зависимости между объемами производства и издержками на производство единицы продукции. Найденная зависимость с некоторой степенью точности отражает связь между объемами производства и издержками.

Однако с большой натяжкой можно обобщить эту зависимость на связь между объемами производства и прибылью. И уж практически невозможно утверждать, что объемы производства отражают конкурентоспособность организации в данной отдельно взятой бизнес-области. Это неверно хотя бы уже потому, что в данном случае налицо явная попытка перенести выводы, полученные при исследовании производственной функции, на функции менеджмента, маркетинга, учета, планирования и т.д.

Будучи исторически первой моделью стратегического анализа и планирования, модель VCG испытала на себе всю силу критики со стороны, как теоретиков, так и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

1. Модель BCG строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем иным результатам анализа.

2. В сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели BCG они просто игнорируются.

3. Модель BCG перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства.

4. Высокие темпы роста - это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

## **2.2 Концепция Дженерал Электрик/МакКинси (GE/McKinsey)**

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную BCG смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co и получившая название "модель GE/McKinsey". К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун-1000 и 45% организаций из списка Форчун-500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек, для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название "модель GE/McKinsey" говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие

названия могут говорить о ее назначении, например, "матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций". Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название "пузырьковая диаграмма".

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности.

Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру.

Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации.

Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице.

Однако теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: "Наша модель - это единственный способ сравнить яблоки и апельсины". И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квази-количественное позиционирование видов бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

### **2.2.1 Структура модели GE/McKinsey**

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций, как по количественным, так и по качественным параметрам.

Для того чтобы отдельный вид бизнеса "выиграл" хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3 (рис. 6). По осям У и Х выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации).

В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически не подконтрольны организации. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса организации по оси Х находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено.

По сравнению с моделью BCG, в которой использовалась матрица стратегического позиционирования размерностью 2x2, в модели GE/McKinsey размерность этой матрицы увеличена до 3x3. Это позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или "пузырьков", центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось У) и относительного преимущества организации на рынке (ось Х). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

Как ось У, так и ось Х условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

- 1) область победителей;



2) область проигравших;

3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область "победителей", имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

100

	(1) Победитель	(2) Победитель	Вопрос
(3) Победитель	Средний бизнес	Проигравший (1)	
Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)	
100	Относительные преимущества на рынке		0

Привлекательность рынка

Рис. 6. Структура матрицы GE/McKinsey

### Победитель 1

Для этой позиции характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

### **Победитель 2**

Для этой позиции характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко.

Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

### **Победитель 3**

Эту позицию занимают организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны.

Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своей организации.

### **Проигравшие**

Ими называют виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы. Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

### **Проигравший 1**

Для него характерны средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду). Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться, по возможности, превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

### **Проигравший 2**

Для него характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите

своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

### **Проигравший 3**

Эти позиции определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют *"пограничными"*. Это такие виды бизнеса, которые могут, как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

### **Вопрос**

Если бизнес относится к сомнительным видам бизнеса (верхний левый угол), что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

- 1) развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;
- 2) выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;
- 3) если ни 1), ни 2) оказывается невозможно, то лучше оставить данный

вид бизнеса.

### **Средний бизнес**

Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

### **Создатель прибыли**

Это виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли.

В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

## 2.2.2 Сильные и слабые стороны модели GE/McKinsey

Первоначально для построения модели GE/McKinsey использовались 40 переменных по любому виду бизнеса. Позже их число сократилось до 15. Шесть из этих 15 переменных были использованы для оценки рыночной привлекательности (ось Y), а оставшиеся 9 были сгруппированы по двум факторам - рыночная позиция и конкурентная мощь - для описания относительного преимущества организации на соответствующем рынке (ось X).

Характеристика переменных представлена в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика переменных сильных сторон организации и привлекательности рынка, используемых в модели GE/McKinsey

Характеристики сильных сторон организации (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность сети дистрибьюции Квалификация персонала Преданность потребителя продукции организации Технологические преимущества Патенты, ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость	Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке

Основное внимание в модели GE/McKinsey сосредотачивается на балансировании инвестициями. Определяя позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы GE/McKinsey, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность организации в целом в ближайшем будущем.

Данная модель не позволяет получить вразумительного ответа на вопрос о том, как следует перестроить структуру бизнес-портфеля организации. Поиск ответа на этот вопрос лежит за границами аналитических возможностей данной модели.

Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью GE/McKinsey, заключается в следующем: увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у организации при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращать

направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или организации на нем оказываются слабыми.

Нейлор<sup>12</sup>, например, предлагает следующие стратегии для различных позиций матрицы GE/McKinsey:

Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Извлекать доход
Средняя	Извлекать доход
Производитель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 2	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

Хотя предложения Нейлора и выглядят слишком широкими, но они не дают ответа на вопрос о том, как осуществлять такие стратегии. Менеджер должен быть в курсе потенциальных проблем. Например, существует опасность того, что ориентация на рост видов бизнеса, относящихся к *Победителям*, однажды перейдет в перенагруженность этих областей инвестиционными ресурсами, которые перестанут давать ожидаемый эффект. Более того, в краткосрочной перспективе очень трудно оценить правильность инвестиций в виды бизнеса, относящиеся к Победителям, так как эффект может проявиться значительно позднее. Поэтому, если организация будет чересчур сильно ориентироваться на Победителей, то ресурсы, необходимые в краткосрочном периоде, могут полностью истощиться, что приведет к проблемам, связанным с денежной наличностью. Аналогичной критике могут быть подвергнуты и предложения Нейлора относительно диагональных позиций матрицы.

Модель GE/McKinsey предполагает ряд методических допущений относительно осей матрицы позиционирования и составляющих их переменных. Относительные преимущества организации в определенной отрасли (ось X) определяются на основании сравнения уровня доходности соответствующего бизнеса организации по сравнению с его положением у конкурентов. Хотя считается, что конкурентная позиция будет ухудшаться с течением времени, если только не будут найдены новые источники конкурентного преимущества. Поэтому разумнее было бы позиционировать бизнес организации в соответствии также с его перспективами, а не только с настоящим статусом.

Оценка рыночной привлекательности (ось Y) основывается на предположении, что она обязательно отражается в среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех участников этой отрасли.

<sup>12</sup> Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.

### 2.2.3 Вариации модели GE/McKinsey

Сегодня существуют разнообразные вариации модели GE/McKinsey. В основе всех их лежат, как правило, стремления увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Ниже приводятся вариации модели GE/McKinsey, предложенные в свое время Дэйем<sup>13</sup> (табл. 3) и Монiesoном<sup>14</sup> (табл. 4) соответственно.

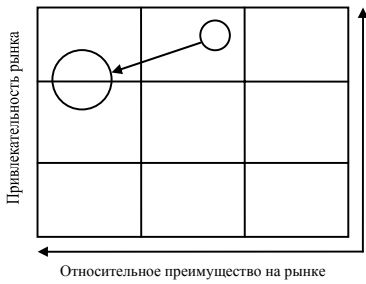
Таблица 3

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

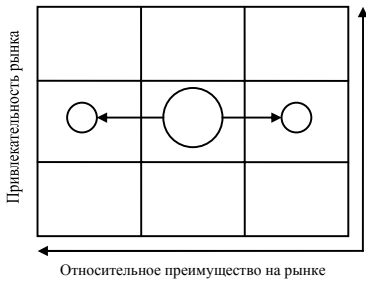
<i>Привлекательность рынка</i>	<b>Защищайте позицию</b>	<b>Инвестируйте в развитие</b>	<b>Развивайтесь селективно</b>
<b>Сильная</b>	Инвестируйте в развитие по максимуму. Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон.	Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки.	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите пути преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют.
	<b>Развивайтесь селективно</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Небольшое расширение</b>
<b>Средняя</b>	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкуренции. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск.	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций.
	<b>Защищайтесь и меняйте ориентиры</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Выходите из бизнеса</b>
<b>Слабая</b>	Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах. Защищайте свои сильные стороны.	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции.	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций.
	<b>Сильные</b>	<b>Средние</b>	<b>Слабые</b>
	<b>Конкурентные позиции</b>		

<sup>13</sup> Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986.

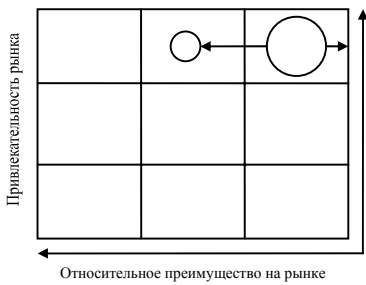
<sup>14</sup> Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview. 1986.



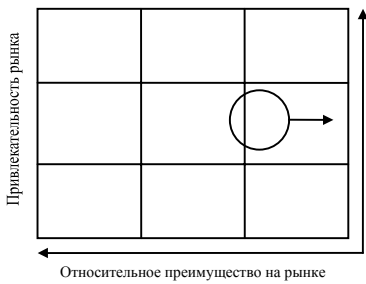
Инвестируйте в развитие: Эта стратегия выбирается, когда сильно привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых может не быть на стадии зрелости рынка. Существенные инвестиции потребуются для того, чтобы развиваться на основе своих сильных сторон и затем сохранять высокие темпы роста, характерные для таких рынков.



Извлекайте доход: Данная стратегия предполагает укрепление позиций организации в сегментах с хорошей прибылью и там, где барьеры для входа конкурентов могут сохраняться и тогда, когда позиция смещается в те сегменты, где затраты превышают доход.



Развивайтесь селективно или бросайте бизнес: Со слабой позицией на привлекательном рынке обычно желательно поискать защищенные ниши, на которых и специализироваться. Если же это не осуществимо или чересчур дорого и/или рискованно, то следует рассмотреть возможность выхода из бизнеса.



Извлекайте доход: Предполагается смена позиции бизнеса с целью извлечения "живых" денег при помощи незначительных инвестиций и рационализации на уровне операций. Можно сделать небольшие инвестиции с целью повысить стоимость бизнеса, если вдруг в этом возникнет необходимость.

Дэй предлагал выбрать из стандартного списка GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности.

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Монисоном

Позиция отрасли	<b>Инвестируйте в рост</b>	<b>Выборочно инвестируйте в рост</b>	<b>Инвестируйте для получения дохода</b>
Сильная	Обеспечьте максимальные инвестиции. Глобальная диверсификация. Консолидируйте позиции. Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли	Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты.  Увеличивайте свою долю на рынке до максимума. Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей.	Защищайте свои сильные стороны. Переориентируйтесь на привлекательный сегмент. Оценивайте оживление отрасли. Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции.
	<b>Инвестируйте в рост</b>	<b>Выборочно инвестируйте для получения дохода</b>	<b>Извлекайте доход или выходите из бизнеса</b>
Средняя	Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон.  Развивайте способность противостоять конкуренции.	Сегментируйте рынок. Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств.	Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций.  Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или перейдите в более привлекательный сегмент.
	<b>Выборочно инвестируйте в получение "живых" денег</b>	<b>Защищайте свою систему извлечения дохода</b>	<b>Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса</b>
Слабая	Управляйте рынком. Найдите свои ниши (специализация). Постарайтесь развить свои сильные стороны.	Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности.  Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон.	Уходите с рынка или сокращайте ассортимент. Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость.
	Сильная	Средняя	Слабая
	Привлекательность рынка		

Факторы оценки привлекательности рынка и привлекательности отрасли, предлагаемые Монисоном, представлены в табл. 5.



Факторы оценки привлекательности рынка и привлекательности отрасли

Привлекательность рынка	Привлекательность отрасли
<p>Индекс доли рынка.  Доля рынка.  Относительная доля рынка.  Относительное качество продукта.  Относительная цена.  Относительные прямые издержки.  Патенты на технологию или изделия.  Относительный диапазон размеров потребителей.  Производительность труда.  Относительный средний уровень оплаты труда служащих.  Оборудование, используемое на долевых принципах.</p>	<p>Темпы роста реального сектора.  Доля производственных объединений.  Доля продаж новых продуктов в общем объеме продаж.  Отношение затрат на исследования и опытные разработки к объему продаж.  Темпы роста розничных цен.  Отношение затрат на маркетинг к объему продаж.  Покупательская способность среднего потребителя.  Отношение доходов к объему инвестиций.  Отношение стоимости сырья и незавершенного производства к добавленной стоимости.  Выпускаются ли товары по индивидуальным заказам.  Уровень концентрации производства.  Индекс интенсивности инвестиций.  Отношение инвестиций к объему продаж.  Отношение инвестиций к добавленной стоимости.  Уровень использования производственных мощностей.  Отношение общей балансовой стоимости организации к объему инвестиций.  Уровень вертикальной интеграции.  Доля инвестиций в расчете на одного работника.</p>

### 2.3 Концепция Артур де Литтл (ADL/LC)

Модель ADL/LC<sup>15</sup> была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по-возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев<sup>16</sup>.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение.

Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) - нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

#### 2.3.1 Структура модели ADL/LC

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 7).

---

<sup>15</sup> Аббревиатура ADL является сокращением названия консалтинговой организации Arthur D. Little, в которой была разработана данная модель. Аббревиатура LC является сокращением Life-Cycle (жизненный цикл).

<sup>16</sup> Osel, Roger R. and Wright Robert V.L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGraw-Hill. 1980.



Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA<sup>17</sup>) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра - показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X - конкурентное положение вида бизнеса.

Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что, возможно, оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например, при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях. Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом.

### **Рождение**

Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых

---

<sup>17</sup> RONA – the average weighted return on net assets

технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

### **Рост**

На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей "увеличивающегося доходного пирога". На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

### **Зрелость**

На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

### **Старость**

На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом:

### **Ведущая**

Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует

поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

### **Сильная**

Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в полтора раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

### **Заметная**

Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

### **Прочная**

В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

### **Слабая**

Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему, в конечном счете, стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, положение которой не отображается моделью:

### **Нежизнеспособная**

Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо деинвестиции - попытаться на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

По своей структуре модель ADL - это матрица размерностью 5x4, где все виды бизнеса организации расположены в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли и их конкурентными позициями.

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

1. Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.

2. Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.

3. Каждая клетка входит в определенную область "естественного выбора", которая, в свою очередь, указывает на возможности "специфического выбора", а также на ряд "уточненных стратегий", которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса.

Уточненные стратегии, предлагаемые Артуром Д. Литтл:

- A. Обратная интеграция.
- B. Развитие бизнеса за рубежом.
- C. Развитие производственных мощностей за рубежом.
- D. Рационализация системы сбыта.
- E. Нарращивание производственных мощностей.
- F. Экспорт той же продукции.
- G. Прямая интеграция.
- H. Неуверенность.
- I. Начальная стадия развития рынка.
- J. Лицензирование за рубежом.
- K. Полная рационализация.
- L. Проникновение на рынок.
- M. Национализация рынка.
- N. Методы и функции эффективности.
- O. Новые продукты/новые рынки.
- P. Новые продукты/те же рынки.
- Q. Рационализация продукции.
- R. Рационализация ассортимента продукции.
- S. Чистое выживание.
- T. Те же продукты/новые рынки.
- U. Те же продукты/те же рынки.
- V. Эффективная технология.
- W. Традиционная эффективность снижения стоимости.
- X. Отказ от производства.

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) "естественных выбора". Таким образом, сильная/стареющая позиция, например, поделена между естественным развитием и избирательным

развитием (рис. 7). Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL:

#### **Ведущая / рождение**

Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию полного сосредоточения на увеличении доли рынка - быстрого роста (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию удержания положения - начала нового бизнеса (E, I, L). Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

#### **Ведущая / рост**

Прибыльная. Вероятно (но не обязательно) порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через удержание положения - достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или удержание доли рынка - защита положения (A, C, N, U, V, W). Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и предупредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

#### **Ведущая / зрелость**

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через удержание доли - рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) или удержание положения - защита положения (A, C, N, U, V, W). Реинвестировать по мере необходимости.

#### **Сильная / рождение**

Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через попытку улучшить положение - старт (E, I, L) или полное стремление к получению доли - быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

#### **Сильная / рост**

Вероятно прибыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через попытку улучшить положение - достичь лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или энергичное стремление к получению доли - быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

#### **Сильная / зрелость**

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через удержание положения - защита положения (A, C, N, U, V, W) или удержание доли - расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Реинвестируйте по мере необходимости.

#### **Сильная / старость**



Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через удержание положения - защита положения (А, С, N, U, V, W) или собрать - (D, H, K, M, Q, R, V, W). Выборочное развитие может быть осуществлено через удерживание - держитесь за нишу (С, D, N, Q, U). Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

#### **Заметная / рождение**

Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через выборочное приобретение доли - сосредоточение, постепенно приобрести положение или полное стремление к получению доли - быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Инвестируйте избирательно.

#### **Заметная / рост**

Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через попытку улучшить положение - лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (А, С, N, U, V, W). Выборочное развитие можно осуществить через выборочное стремление к получению доли - постепенная дифференциация. Избирательное инвестирование для улучшения положения.

#### **Заметная / зрелость**

Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через надлежащую эксплуатацию - расти вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U). Выборочное развитие можно осуществить через поиск своей ниши и ее защиту (А, G, I, M, R, T) или доказать жизнеспособность. Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

#### **Заметная / старость**

Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности. Выборочное развитие можно осуществить через сбор плодов - эксплуатацию рыночной ниши (В, С, Т, L, N, Р, U, V) или удерживать нишу (С, D, N, Q, U), или поэтапный уход (D, M, Q, R, W). Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

#### **Прочная / рождение**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через выборочный поиск своего положения - сосредоточение (G, L, T) или доказать жизнеспособность. Инвестируйте очень избирательно.

#### **Прочная / рост**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное или выборочное развитие может быть осуществлено через выборочный поиск своего положения - сосредоточение, дифференциация (G, L, T) или доказать жизнеспособность через стремительный поиск своей доли - успеть (D, E, L, M, P, Q, R). Избирательное инвестирование.

**Прочная / зрелость**

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через поиск ниши и удержания в ней (С, D, N, Q, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется поэтапный выход (D, M, Q, R, W). Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

**Прочная / старость**

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется поэтапный уход (D, M, Q, R, W) или отказ (X). Деинвестирование или отказ от инвестирования.

**Слабая / рождение**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через стремление догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то выход (D, M, Q, R, W) или отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

**Слабая / рост**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или обновление (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через отказ (X). Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

**Слабая / зрелость**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность может братья в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность: сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или обновление (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход - поэтапный уход (D, M, Q, R, W). Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

**Слабая / старость**

Неприбыльная позиция. Выход - отказ (X). Отказ от инвестиций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение переменных, представленных в табл. 6.

Таблица 6. Переменные, используемые в модели ADL

Таблица 6

Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность. Патенты. Эффективность производства. Гарантийное обслуживание. Вертикальная интеграция. Отношение менеджмента к риску.	Стадия жизненного цикла. Темпы роста рынка. Характеристики конкуренции. Приверженность клиента торговой марке. Стабильность доли на рынке. Препятствие на входе нетехнологического плана. Широта производственных линий. Развитие технологий.

Требуют дополнительного пояснения переменные из табл. 6.

### **Общая конкурентоспособность**

Общая конкурентоспособность для модели ADL определяется как средневзвешенное значение параметров сильных сторон бизнеса, включенных в модель. Кроме того, общая конкурентоспособность может оцениваться и непосредственно как стратегическая позиция: нежизнеспособная, слабая, прочная, благоприятная, сильная, доминирующая.

### **Отношение менеджмента к риску**

При принятии решений по таким вопросам, как вхождение в новые рынки, внедрение новой продукции и т.д. менеджмент может идти на риск или избегать риска.

### **Стабильность доли организации на рынке**

Этот параметр может быть оценен по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения. Барьеры входа в отрасль, используемые в модели ADL, отличны от технологических барьеров, таких как торговая марка, система дистрибьюции, финансовые, политические, юридические и т.п. барьеры.

Простота вхождения нового конкурента на рынок измеряется количеством и прочностью препятствий на входе, в число которых могут входить нормативно-правовые требования, необходимость производства удовлетворять высоким технологическим стандартам и стандартам качества, высоким требованиям к основному капиталу, способность существующих конкурентов заключать выгодные сделки, затраты, связанные с созданием торговой марки, и установление дистрибьюторских каналов.

### **Широта производственной номенклатуры (линии).**

Это относительное количество и разнообразие продукции в отрасли, и степень ее расширения или сужения.

### **Развитие технологии**

Подразумевается степень концентрации в отрасли одной технологии. На нижнем конце шкалы находится отрасль, характеризующаяся многими, часто заменяющими друг друга технологиями. На верхнем конце шкалы находится отрасль с одной технологией.

### **Стадия жизненного цикла**

Здесь понимается стадия жизненного цикла отрасли, в которой конкурирует бизнес. Она может определяться косвенно по ее параметрам или оцениваться непосредственно.

При определении стадии жизненного цикла отрасли, как предполагается моделью ADL (четыре стадии), в качестве параметров можно использовать семь переменных: 1) темпы роста рынка, 2) характеристики конкуренции, 3)

приверженность покупателя торговой марке, 4) стабильность доли на рынке, 5) барьеры на входе, б) широта ассортимента товаров и 7) развитие технологии.

Табл. 7 показывает значения переменных, характерных для каждой стадии жизненного цикла.

Таблица 7

Значения переменных, характерных для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста	?	> ВВП	≤ ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Непосредственно можно оценить стадию жизненного цикла отрасли следующим образом:

**Зарождающаяся:** еще не растущая или растущая очень слабо.

**Растущая:** растет быстро, экспоненциальный рост.

**Зрелая:** рост замедляется и прекращается.

**Стареющая:** отрицательный рост.

### 2.3.2 Сильные и слабые стороны модели ADL/LC

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также и для того, чтобы выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса модель ADL может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель.

Матрица ADL может также использоваться для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов и RONA в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса. Цифра в соответствующей ячейке матрицы показывает вклад данной ячейки в конкретный финансовый показатель; объем продаж и активы выражаются в процентах по отношению к продажам и активам организации. Например, относительный вклад ячейки "объем продаж" организации будет вычислен как отношение суммы продаж от бизнеса в ячейке к сумме продаж от бизнеса в портфеле.

Суммарные значения различных конкурентных позиций по столбцам матрицы и суммарные значения для различных стадий жизненного цикла по строкам матрицы указываются на полях.

О сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла (суммарное значение каждого ряда). Если, например, виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж организации, то такой бизнес-портфель крайне несбалансирован.

RONA-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса в смысле показателя RONA, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) в этот вид бизнеса или вклад денежной наличности в другие виды бизнеса организации.

**Внутреннее перераспределение**<sup>18</sup> - это показатель, который был специально разработан ADL для использования его в данной модели. Он измеряется процентом фондов организации, реинвестируемых в данный вид бизнеса. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность стоимости активов (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем годах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

Выделяются четыре типа перераспределителя денежной наличности организации: генераторы денежной наличности, потребитель денежной

---

<sup>18</sup> В английском языке показатель внутреннего перераспределения называется Internal Deployment.

наличности, инварианты денежной наличности, отрицательные внутренние перераспределители (например, когда применяется стратегия деинвестиций: оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается):

1. Генератор денежной наличности - показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100.
2. Потребитель денежной наличности - показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100.
3. Инвариант денежной наличности - показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100.
4. Отрицательный внутренний перераспределитель - сумма реинвестиций отрицательна.

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех организации в смысле показателя RONA и уровня реинвестиций (внутреннего перераспределения денежной наличности) модель ADL предлагает отображать с помощью RONA-графа (рис. 8).

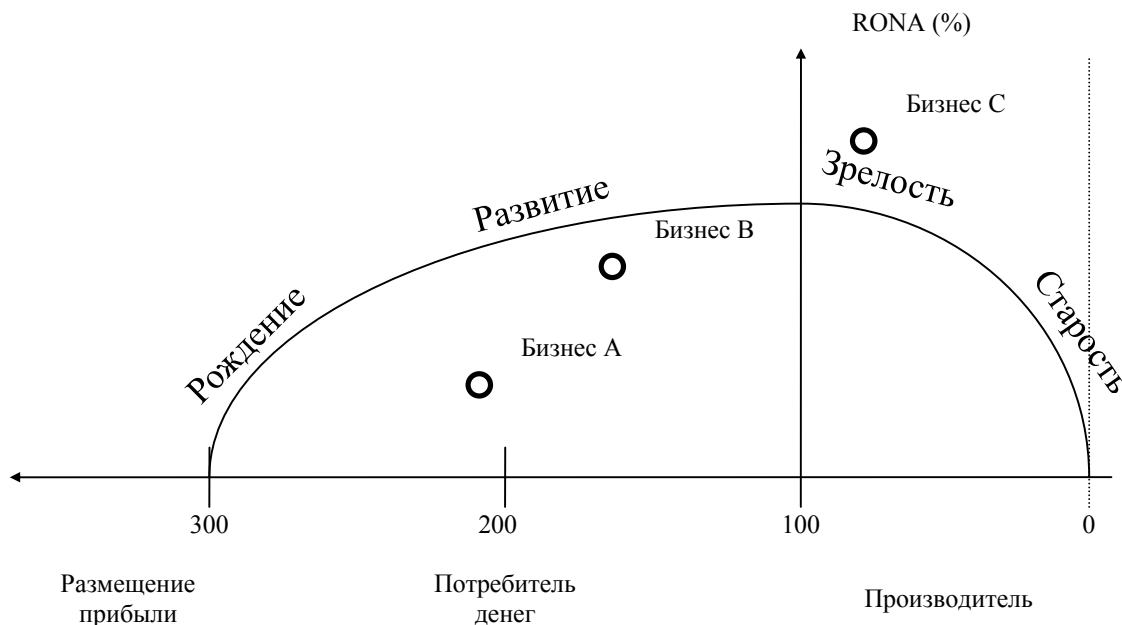


Рис. 8. Пример RONA-графа

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса, как правило, имеют очень низкий или даже отрицательный RONA и поэтому являются активными потребителями денежной наличности.

Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. RONA-граф характеризует сбалансированный портфель и адекватную прибыльность как:

1. Генерирование потока наличности больше или равно использованию потока наличности.
2. Средневзвешенный показатель RONA соответствует корпоративным целям.

О сбалансированности портфеля можно судить, визуальнo проверяя RONA-граф, чтобы убедиться, что виды бизнеса находятся на нужных позициях.

Концепция ADL состоит в том, что каждый вид бизнеса требует своего собственного стратегического планирования и определения позиции и, следовательно, отдельного анализа.

Но для того, чтобы дать ему соответствующие стратегические рекомендации, необходимо выполнить следующие три последовательных шага:

1. Проверить "естественный выбор" каждого вида бизнеса.
2. Определить "специфический выбор", подходящий к управленческим целям, инвестиционные требования и ожидаемые результаты.
3. Выбрать уточненную стратегию действий из предлагаемого ADL списка. Конкретную стратегию для отдельного вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:

1. Желательная доля на рынке.
2. Финансовые ресурсы для поддержки инвестиций.
3. Ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от организации или для нее.

Подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли.

В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения - типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем зрелые и сильные.

Согласно концепции ADL, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов.

Если выполнить все требуемые моделью ADL аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, очевидна:

1. Хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель.

2. Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Поскольку модель ADL использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Один из самых распространенных недостатков других классических моделей состоит в том, что, игнорируя стадию жизненного цикла, они дают "усредненный" анализ для всех видов бизнеса, независимо от того, на каком рынке - новом или стареющем - они находятся. Вклад ADL состоит в том, что широко признаваемая концепция жизненного цикла была поднята на должную высоту в стратегическом планировании, таким образом, открыв путь более конкретному стратегическому планированию, а не "усредненному".

Ранее существовало мнение, что организации, дающие определенный уровень ROI<sup>19</sup>, например 15%, обеспечивали цели организации. Модель же ADL показывает, что это не может быть признано справедливым на некоторых стадиях жизненного цикла, на определенных рынках, а иногда и не сочетается с рядом общих стратегий, перечисленных ADL. Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию.

Однако жизненный цикл одного продукта, и, конечно, всей отрасли, не всегда соответствует типичной линии, похожей на ту, что показана на рис. 8. Преобладающие экономические и политические условия могут "смазать" картину фактического состояния отрасли, делая оценку жизненного цикла отрасли не соответствующей истине. Базирование стратегического планирования в основном на оценках стадий жизненного цикла, таким образом, может привести к неправильному представлению.

Некоторые авторы ставят под сомнение полезность подхода ADL на том основании, что, по их мнению, он подталкивает менеджеров к отказу от выпускаемой продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, т.к. менеджеры неправильно полагают, что наступила стадия старения. Конечно, данное предположение не всегда справедливо, и всегда причины снижения объема продаж должны быть детально изучены.

Мнение, что организации не влияют на стадию жизненного цикла, может заставить менеджера игнорировать определенные стратегии. На практике организации могут влиять на жизненный цикл продукта. Например, к отклонению от курса жизненного цикла может привести перемена позиции зрелых продуктов или введение ряда усовершенствований.

---

<sup>19</sup> Return of Investments – отдача капиталовложений.



Важно отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки (так называемое, новое использование велосипеда). Механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие как автомобилестроение, начинаются как крайне фрагментарные на стадии зарождения и становятся концентрированными на стадии зрелости. Другие отрасли, такие как производство банкоматов, начинаются как концентрированные и становятся фрагментарными с течением времени. Это противоречит основной теоретической посылке подхода ADL, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Как отмечалось выше, основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

## 2.4 Концепция конкуренции Shell/DPM

В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики<sup>20</sup>. Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефтью, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

В таких вертикально интегрированных корпоративных структурах, к которым относится структура организации Shell, а также в структурах большинства других крупных нефтяных организаций, требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих

---

<sup>20</sup> DPM – Direct Policy Matrix.

заводов и других хозяйственных подразделений, так и по поводу размещения имеющихся объемов сырой нефти. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы BCG. Другой сложностью является то, что весь бизнес в таких организациях строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование. Все множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, является выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и, таким образом, соответствующие объемы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Кроме того, следует добавить, что очень часто выходящие с одного такого завода продукты просто-напросто конкурируют между собой на рынке.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежных средств (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Другая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Но, несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химия, нефтепереработка, металлургия.

Изначально, при использовании модели DPM организация Shell больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования модели DPM как

критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов<sup>21</sup>. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки 3x3 матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию "генерирования денежной наличности". Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля организации с точки зрения потока денежной наличности.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

#### 2.4.1 Структура модели Shell/DPM

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 9). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y, таким образом, является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

##### **Позиция "Лидер бизнеса"**

Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

---

<sup>21</sup> Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P.. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11 (June 1978), pp. 8-15.

**Возможные стратегии:** продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

### Позиция "Стратегия роста"

Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.



Рис. 9. Представление модели Shell/DPM

**Возможные стратегии:** стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

### Позиция "Стратегия генератора денежной наличности"

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

**Возможные стратегии:** бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода организации. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

#### **Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ"**

Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

**Возможные стратегии:** инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

#### **Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью"**

Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

**Возможные стратегии:** инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

#### **Позиция "Стратегии частичного свертывания"**

Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

**Возможные стратегии:** поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

#### **Позиция "Удвоить объем производства или свернуть бизнес"**

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

**Возможные стратегии:** инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такой организации

посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что организация способна бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия - "удвоение". В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

**Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство"**

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

**Возможные стратегии:** никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

**Позиция "Стратегия свертывания бизнеса"**

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

**Возможные стратегии:** поскольку организация, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования, модель Shell/DPM является описательно-инструктивной.

Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий.

Определяемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их.

В модели Shell/DPM также может учитываться время.

Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты.

Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

В модели Shell/DPM могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли (табл. 8).

Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM

Фактор	Стадия зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста	?	> ВВП	≤ ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера - жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

В первом случае (рис. 9, направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций организации: от удвоения объема производства или свертывания бизнеса - к стратегии усиления конкурентных преимуществ - к стратегии лидера вида бизнеса - к стратегии роста - к стратегии генератора денежной наличности - к стратегии частичного свертывания - к стратегии свертывания (выхода из бизнеса).

Приведем краткую характеристику стадий такого движения.

#### **Стадия удвоения объема производства или свертывания бизнеса**

Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса новая для организации, то конкурентная позиция организации в этом бизнесе пока слаба. Стратегия - инвестирование.

#### **Стадия усиления конкурентных преимуществ**

С инвестированием позиция организации в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия - продолжать инвестировать.

#### **Стадия лидера вида бизнеса**

С продолжающимся инвестированием позиция организации в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок продолжает расти, и инвестиции продолжаются.

#### **Стадия роста**

Темпы роста рынка начинают уменьшаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции организации вниз. Доходность бизнес-области для организации растет на таком же уровне, как и в среднем по отрасли.

#### **Стадия генератора денежной наличности**

Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции организации вниз. Стратегия - инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.

#### **Стадия частичного свертывания**

Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается, и позиция организации естественно также начинает ослабевать.

Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (рис. 9, направление 2) оптимальной считается траектория развития позиций организации из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная организацией на стадиях генератора денежной наличности и частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции удвоения объема производства и усиления конкурентных преимуществ.

Стратегический баланс предполагает, прежде всего, баланс усилий организации в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся.

Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес-области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл организации посредством



инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

### 2.4.2 Сильные и слабые стороны модели Shell/DPM

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey.

Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса организации предполагает, что рынок представляет собой олигополию.

Именно поэтому для организаций со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса.

Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях организаций по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества.

Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой организации.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey.

Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии.

Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине.

На самом деле получается обратный эффект и организации, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему.

В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- выбор переменных для анализа очень условен;
- не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа;
- трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы;
- присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено;
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

## 2.5 Концепции, основанные на портфельном подходе

### 2.5.1 Проблемы портфельного анализа

Цель портфельного анализа - оценка товарно-рыночных возможностей организации за рамками ее настоящей деятельности и вынесение окончательного решения: должна ли организация изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе.

Изменения портфеля можно разбить на две категории: диверсификацию и интернационализацию. Эти направления схожи между собой.

Основное различие заключается в географическом регионе, в котором организация ищет новые возможности. Приняв решение об интернационализации, организация столкнется со всеми проблемами диверсификации, но в дополнение к ним она должна будет изучить социальный, политический и экономический климат другой страны. Ниже мы рассмотрим характеристики, общие для диверсификации и интернационализации.

Теоретически процедура диверсификации довольно проста. Определяются все возможности, каждая из них тестируется на предмет эффективности, а затем наиболее привлекательные добавляются к имеющемуся портфелю. Но, как мы отметили в той же главе, на практике дело обстоит совсем не просто. Чтобы показать логику портфельного анализа, вернемся ненадолго к его основным проблемам.

Главная проблема заключается в том, что цель организации описывается не единым показателем, а целым вектором показателей.

Различны (и несоразмерны) единицы измерения целей, оптимизация одной из них отвлекает ресурсы, которые можно было использовать на оптимизацию других. Поэтому ближайшие цели противоречат долгосрочным, а цель "гибкость" - и тем, и другим.

Мы будем решать эту проблему "в лоб". Соответствующие цели будем использовать в качестве критериев для оценки и сортировки возможностей. В этом случае мы сможем отбросить некоторые неэффективные варианты, в наименьшей степени удовлетворяющие всем целям. Из оставшихся эффективных возможностей можно отобрать те, которые обеспечивают наиболее сбалансированный рост организации.

Второй крупной проблемой является неполнота информации.

Это означает, что к тому моменту, когда должны приниматься стратегические решения, невозможно выделить или описать все будущие возможности по приобретению и/или созданию перспективных товаров и технологий.

В результате при проведении конкурентного и в особенности портфельного анализа, мы вынуждены работать с агрегированными данными, характеризующими отрасли или стратегические области бизнеса, а не конкретные варианты стратегических действий.

Вот почему необходимо использовать такую концепцию стратегии, которая определяет будущие направления развития продуктов организации, ее рынков и технологий. Тем самым определяется направление поиска новых возможностей.

Как только появляется очередная возможность, организация вновь обращается к стратегии, чтобы определить, соответствует ли проект избранному курсу. В случае отрицательного ответа проект отклоняется, в противном случае производятся дальнейшие исследования на предмет его соответствия целям организации.

Но даже если возможность оказывается привлекательной с точки зрения достижения поставленных целей, придется преодолеть еще один барьер: затраты на вход (и выход) на рынок, определяемые данной возможностью. Эти затраты чрезвычайно важны по следующим причинам.

1. Инвестиции, необходимые для эффективного входа на рынок, должны удовлетворять объему ресурсов, выделяемых для реализации стратегии.

2. Если речь идет о приобретении какой-то организации, следует рассматривать ее "текущую цену", определяемую соотношением цена/доход. Например, часто бывает так, что определенные отрасли воспринимаются инвесторами как "растущие области". Как следствие, доходы работающих в таких областях организаций дисконтируются на длительные сроки вперед и коэффициент Р/Е начинает повышаться, его значение уже не соответствует истинному положению дел.

Организация, собирающаяся диверсифицироваться в такую отрасль с помощью поглощения некоей организации, может заплатить слишком большую цену за вход, не соответствующую прогнозируемым доходам.

3. Затраты на вход и выход имеют большое значение еще по одной причине. Если рынок сбыта в данной отрасли достаточно фрагментирован и минимальные затраты на вход невелики, следует ожидать оживленного движения фирм, входящих в отрасль и выходящих из нее.

Организация, работающая в такой отрасли, не чувствует себя в безопасности, потому что любой предприниматель с небольшим капиталом и "полудомашним" бизнесом может легко войти на рынок. Такие условия нежелательны для крупных организаций, которым не хватает гибкости и способности к быстрой реакции, присущих мелким организациям. С другой стороны, для небольших организаций такая среда довольно привлекательна.

Поэтому, принимая во внимание, что затраты на вход могут заставить организацию отказаться от привлекательных возможностей, в дальнейшем при описании портфельного анализа мы будем использовать этот показатель как критерий отбора возможностей.

Другая проблема портфельного анализа связана с тем, что большинство диверсифицирующихся фирм стремится объединить руководство, занимающееся новым стратегическим видом деятельности с менеджментом родительской организации. При этом организации осознают, какие синергетические эффекты возникают при диверсификации. Чтобы учесть этот факт, мы введем критерий синергизма в оценку возможностей диверсификации.

Из всего вышесказанного следует, что стратегическая область бизнеса, которая предоставляет уже работающим в ней организациям прекрасные возможности, может оказаться не столь привлекательной для тех, кто только собирается в нее войти, чему есть несколько причин.

1. Затраты на вход могут не соответствовать будущим доходам организации в данной "стратегической области бизнеса" СОБ.

2. Минимальная плата за вход (критическая масса) может превышать финансовые ресурсы организации или, если рассматривается приобретение посредством обмена капиталом, обмен акциями приведет к уменьшению доходности приобретаемой организации или к потере контроля руководством родительской организации. Так что, вместо того, чтобы поглотить "лакомый кусочек", наша организация сама может оказаться в положении объекта "агрессии".

3. Конкурентная среда стратегической области бизнеса может быть нестабильной.

4. Организации может не хватать гибкости и способности быстро реагировать, необходимой для того, чтобы войти в СОБ.

5. Возможно, функциональный синергизм способностей организации и способностей, необходимых для работы в новой СОБ, недостаточен.

Поэтому организация, подходящая к диверсификации системно, должна начать с анализа потенциальных возможностей и составления списка стратегических областей бизнеса, которые удовлетворяют следующим критериям:

1. Позволяют достичь целей организации с затратами меньшими, нежели дополнительные инвестиции в текущий бизнес-портфель.

2. Необходимые инвестиции находятся в пределах ресурсов организации, выделенных для диверсификации.

3. Затраты на вход в отрасль оправдываются будущими доходами, которые организация сможет получить в данной СОБ.

4. Имеется возможность для синергетических эффектов, как на управленческом, так и на функциональном уровнях.

На рис. 10 представлена диаграмма последовательности принятия решений, принимаемых в ходе создания и анализа списка потенциально привлекательных областей бизнеса.

Побудительной причиной к началу анализа является либо потребность в нем (существование портфельного разрыва), либо решение руководства о поиске перспективных производств.

### 2.5.2 Логика портфельного анализа

Анализ, представленный в виде схемы на рис. 10, начинается с составления трех списков целей и критериев, с помощью которых будут оцениваться СОБ-кандидаты.

1. Цели (1), определяющие характеристики деятельности, которых организация стремится достичь в средне- и долгосрочном периодах.

Список целей организации к этому моменту уже будет составлен в ходе конкурентного анализа. В портфельном анализе он используется для определения вкладов различных вариантов диверсификации в достижение соответствующих целей.

Типичными целями диверсификации являются рост, прибыльность и/или уменьшение стратегической уязвимости с точки зрения технических и политических факторов.

2. Критерий "затраты на вход/выход" (2) определяет условия, которые организация готова принять ради входа в новую область бизнеса. Сюда часто относят период возврата капитала (или другой показатель возврата инвестиций, например, внутреннюю норму возврата), в течение которого организация планирует возместить затраты на вход в отрасль.

В случае, когда диверсификация осуществляется с помощью поглощения какой-то организации, в список критериев заносится максимальное уменьшение дохода на одну акцию, которое может принять организация, или же другой критерий, указывающий, что распределение акций после приобретения должно проводиться так, чтобы руководство не потеряло контроль над поглощаемой организацией.

Так как диверсификация связана с повышением рисков, следующим критерием должны быть затраты на выход, которые готова понести организация, если ей придется покинуть избранную область.

Данные затраты особенно важны при международной деятельности организации.

Ярким примером тому служат огромные потери, которые понесли американские организации, когда им пришлось сворачивать свою деятельность в странах, национальное законодательство которых предусматривало высокие расходы при сокращении штатов.

3. Критерий синергизма (3) определяет, какие характеристики областей-кандидатов должны быть общими с другими элементами настоящего портфеля организации. Их еще называют общими направлениями, которые будет поддерживать организация между своими подразделениями по мере диверсификации.

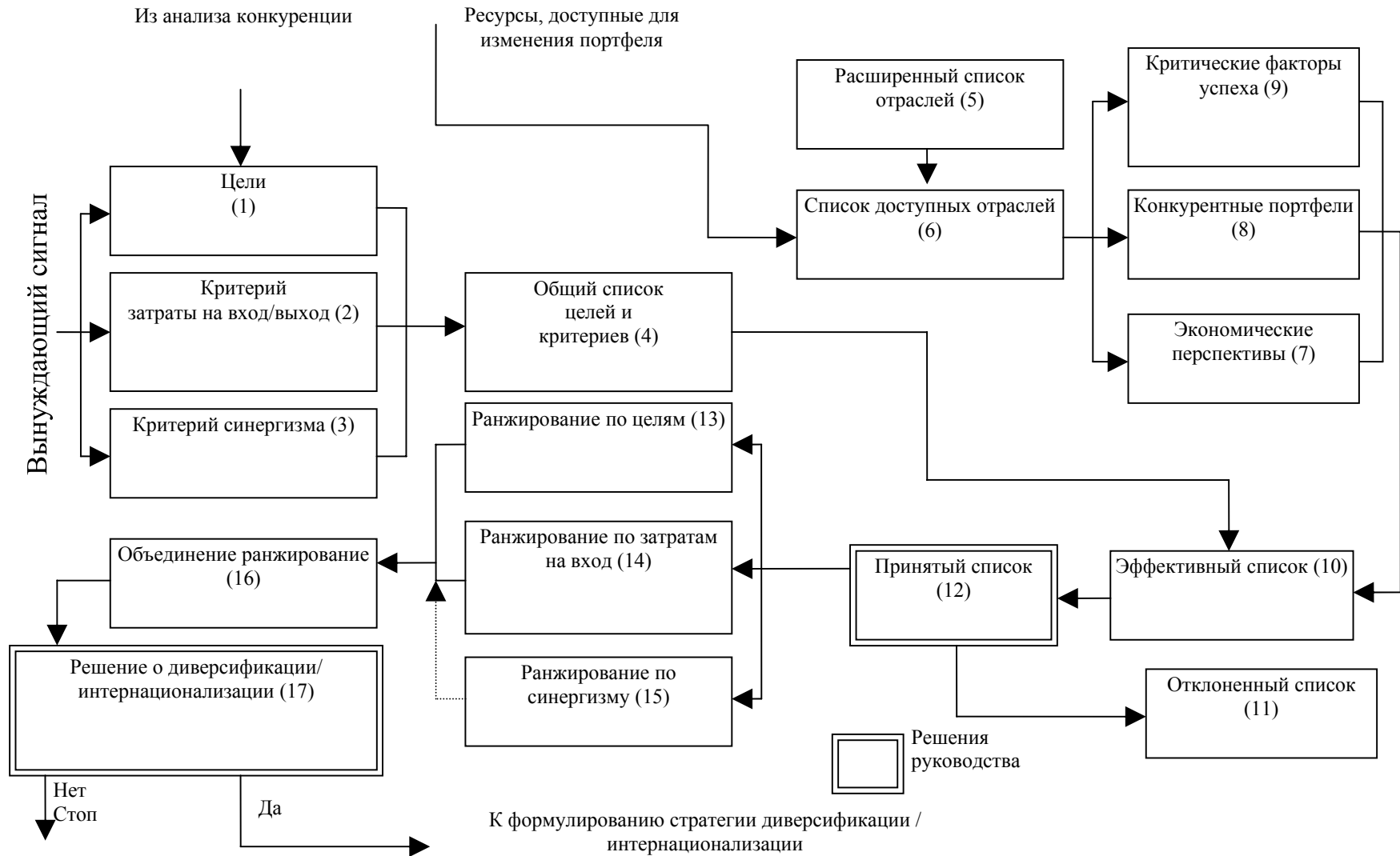


Рис. 10. Последовательность принятия решений в портфельном анализе

На заре диверсификации критерии синергизма связывались в основном с функциональными подразделениями: отделами маркетинга, исследований и разработок и т. д. Но, как показал опыт, самым важным критерием синергизма, чаще всего, оказывается синергизм корпоративного управления. Причина заключается в том, что, когда синергизм корпоративного управления с новым видом деятельности отрицателен, существует опасность, что руководство по ошибке будет уделять этой деятельности "смертельно большое" внимание. Мы уже как-то говорили, что за последние годы в деловой прессе постоянно появляются сообщения об отказе от перемещений, сделанных в ходе диверсификации, по причине того, что их руководству уделялось так много времени и сил, что они стали хронически убыточными.

Как видно из рис. 10, все три списка объединяются в общий список целей и критериев (4), с помощью которого и будут оцениваться альтернативные варианты диверсификации.

На следующем этапе портфельного анализа заполняется расширенный список отраслей (5) или стратегических областей бизнеса. Использование целых отраслей для описания диверсификационных перемещений является обычной практикой, так как в большинстве развитых стран существует стандартная отраслевая статистика - готовые данные по каждой отрасли.

При окончательном анализе этот расширенный список нужно сократить, исходя из следующих соображений: во-первых, существует круг интересов руководства организации, а, во-вторых, ресурсы, которые выделяются на исследование отраслей из списка, не безграничны. А затраты эти могут быть очень существенны. Но эти затраты можно ограничить, приняв во внимание тот факт, что коренное изменение деятельности организации - важное и крайне рискованное решение.

При объединении представляющихся перспективными под-, или даже под-подотраслей, необходимо быть весьма осторожным. Например, отрасль бытовой техники состоит из нескольких подотраслей, некоторые из которых находятся на стадии зрелости и не очень привлекательны, а другие имеют прекрасные перспективы роста.

Следующий этап - определение диверсификационных ресурсов и сокращение с их помощью расширенного списка до доступного (6). В нем останутся только те подотрасли, вход в которые представляется реальным.

Выбор этих подотраслей осуществляется путем сравнения ресурсов, имеющихся у организации, с минимальным объемом инвестиций в соответствующую подотрасль, необходимым для создания стратегического потенциала (критической массы).

На этапах (7), (8) и (9) каждая из отобранных подотраслей анализируется по следующим направлениям.

а) Экономические перспективы (рост, прибыльность и неопределенность) преуспевающих организаций данной подотрасли (7). Сюда же следует отнести оценку критической и оптимальной массы инвестиций, которые должны сделать преуспевающие конкуренты, чтобы стать лидерами.

б) Конкурентные портфели способностей (8), которые должны будут иметь преуспевающие организации в каждой подотрасли.

в) Критические факторы успеха (9), которые должны быть включены в стратегии преуспевающих конкурентов.

На этапе (10) цели и критерии из общего списка, сформулированного на этапе (4), применяются к результатам по каждой подотрасли, полученным на этапах (7), (8) и (9). Тем самым из списка доступных отраслей удаляются подотрасли, которые по всем показателям хуже хотя бы одной другой подотрасли. Эти подотрасли образуют отклоненный список (11). Оставшиеся же перспективные подотрасли составляют принятый список (12), готовый для окончательного анализа.

Теперь необходимо определить, в какой степени каждая подотрасль из последнего списка соответствует поставленным целям и удовлетворяет принятым критериям.

### **2.5.3 Синергизм и стиль управления**

Три ранжированных списка - (13), (14) и (15) - представляют собой источники информации для принятия решения о направлении диверсификации/интернационализации. Но, прежде чем сделать выбор, руководство организации должно определить, насколько важен для него фактор синергизма.

Решение, в первую очередь, зависит от основных стилей управления, которые планируется использовать в организации после того, как произойдут основные изменения в ее стратегическом портфеле. Как уже говорилось ранее, на практике чаще всего применяются два стиля управления: синергетический и конгломератный. В синергетическом стиле корпоративное руководство контролирует степень эффективного сотрудничества различных подразделений организации. В конгломератном стиле управления каждому подразделению или дочерней организации предоставляется полная независимость в смысле собственных целей роста и рентабельности.

Если организация долгое время является конгломератом и руководство не склонно изменять принятый стиль управления, синергизм не имеет никакого отношения к решениям о диверсификации/интернационализации. Но, если руководство организации решит изменить традиционную конгломератную структуру или оно настроено и в дальнейшем работать по принципу синергизма, наряду со списками целей и критериев при ранжировании вариантов диверсификации необходимо использовать список синергизма (15).

Ранжирование по синергизму можно рассматривать как изменение показателей достижения целей. Оно добавляет к экономической и конкурентной оценке оценку эффектов от совместной деятельности, которые могут возникнуть в организации в каждой отрасли. Однако не стоит забывать, что это всего лишь потенциальные синергетические эффекты, полученные из



наложения профилей, и что они не будут реализованы, пока руководство диверсифицируемой организации не решит воплотить имеющийся потенциал в жизнь.

Чтобы лучше понять это ограничение, представьте, что организация-производитель электромоторов средних размеров, расположенная на юге Англии, приобретает шотландскую организацию, изготавливающую двигатели малой мощности.

Очевидно, что в области разработок, производства и, возможно, даже маркетинга будет наблюдаться значительный синергизм. Но удаленность руководителей фирм друг от друга и их амбиции, к сожалению, приводят к тому, что организации работают совершенно независимо и реальный синергизм приближается к нулевой отметке.

Поэтому решение о последиверсификационном синергизме нельзя принимать вот так просто, даже в тех организациях, где преобладал синергетический стиль управления.

Если руководство решает продолжить свою линию управления, оно должно быть готово приложить все силы для того, чтобы обеспечить синергетическое взаимодействие подразделений.

Если руководство решит идти по пути конгломерации, то ранжированные список целей (13) и перечень затрат на вход (14) объединяются и получается общее ранжирование (16) потенциальных вариантов диверсификации/интернационализации. Если же будет выбран синергетический путь, общее ранжирование достигается объединением только списков целей и затрат на вход.

В табл. 9 представлена схема, которая использовалась в настоящем исследовании диверсификации. В левой части таблицы перечислены цели и критерии, поделенные дополнительно на несколько элементов.

Число использованных элементов отражает относительный приоритет, который руководство назначило данной цели/критерию. Поэтому экономические показатели деятельности наделены максимально возможным приоритетом - 50, стабильность продаж - 20. Как видно из столбцов таблицы, каждая отрасль по каждому элементу оценена по 10-балльной шкале.

С помощью промежуточных итогов по целям и критериям ранжируются подотрасли и составляются потенциальные списки уровней достижения целей (13), затрат на вход (14) и синергизма (15).

Очевидно, что в данном исследовании диверсификации не использовался такой критерий, как затраты на вход. Впоследствии, когда организация попыталась войти в некоторые отрасли, она потерпела неудачу.

Наконец, мы подошли к этапу, когда необходимо принимать решение о диверсификации. Возможности расширения, рассмотренные в ходе анализа конкуренции, сравниваются со списками, сформированными в ходе портфельного анализа.

Теперь необходимо выбирать: заняться ли повышением конкурентоспособности, начинать ли диверсификацию или наступать сразу на двух фронтах.

Таблица 9  
Пример оценки отобранных отраслей

Критерии целей	Воздушные кондиционеры	Электронное управление	Металлургия	Производство пластмасс
1. Ожидаемая экономическая среда:				
а) рост объема продаж	9	10	9	7
б) рост прибыли	5	7	6	5
в) стабильность цен	5	7	7	6
г) дополнительные производственные возможности	5	8	6	4
д) простота входа новых фирм в отрасль	6	8	7	4
Итого	30	40	35	26
2. Стабильность продаж:				
а) стабильность продаж в деловом цикле	4	5	4	7
б) зависимость от единственного покупателя	9	7	7	7
Итого	13	12	11	14
3. Широта товарно-рыночного ассортимента:				
а) вступление в высокотехнологичную отрасль	2	8	7	6
б) достижение больших рыночных возможностей	5	8	6	6
Итого	7	16	13	12
Всего по целям	50	68	59	52
Критерии синергизма	Воздушные кондиционеры	Электронное управление	Металлургия	Производство пластмасс
1. Операционная совместимость				
а) Использование взаимосвязанных технологий	3	8	4	4
б) Использование взаимосвязанных рыночных навыков	3	6	6	4
Итого	6	14	10	8
2. Потенциальный вклад материнской организации в приобретаемую				
а) Технологический вклад	4	7	5	5
б) Потенциальное использование рыночных возможностей материнской организации приобретаемой организацией	2	4	2	2
Итого	6	11	7	7
3. Возможности для совместного развития товаров	7	9	6	6
4. Доступность новых приобретений	5	5	5	6
Всего по синергизму	24	39	28	27

Итого: Цели + Синергизм

74

107

87

79

Решение о диверсификации может иметь следующие варианты:

1. В редких случаях, когда в соответствии с прогнозом ожидается падение прибыли во всех стратегических областях бизнеса организации, следует принять решение о ликвидации (продаже) всех имеющихся производственных подразделений и направлении ресурсов на диверсификацию / интернационализацию.

2. Некоторые из имеющихся у организации СОБ могут быть неэффективными, но большая часть портфеля дает желаемую отдачу. Рекомендуемый путь - отказ от неперспективных областей, все усилия направляются на диверсификацию/интернационализацию.

3. Ожидается, что все СОБ будут приносить прибыль, но некоторые из них достигли стадии зрелости. Решение - направить денежные потоки на развитие мощной диверсификационной программы. Частые объявления в прессе свидетельствуют о том, что решения (2) и (3) наиболее распространены. Именно поэтому крупная британская организация ВАТ наряду с сохранением позиций в табачной промышленности делает попытки заняться розничной торговлей, производством высококачественной бумаги и финансовым бизнесом.

4. Четвертая ситуация имеет место, когда большинство текущих СОБ остаются прибыльными, но прогнозы на будущее - неутешительны, они куда менее эффективны, чем доступные варианты диверсификации. Решение - стратегическое финансирование СОБ сокращается, освободившиеся ресурсы направляются на диверсификацию.

5. Может случиться так, что перспективы имеющегося бизнес-портфеля организации сопоставимы с вариантами диверсификации. Самое мудрое решение - полное использование возможностей текущего портфеля, на диверсификацию направляются только избыточные ресурсы (если они будут).

6. То же решение можно предложить и в случае, когда текущий портфель значительно превосходит все варианты диверсификации / интернационализации.

7. Все данные выше рекомендации основаны на сравнении привлекательности перспектив текущего портфеля организации и возможностей диверсификации/интернационализации.

Еще один фактор, влияющий на решение, - способность достичь всех целей организации с сохранением имеющегося портфеля.

Если в любом из шести перечисленных случаев бизнес-портфель не позволяет достичь всех корпоративных целей, при вынесении решения о начале диверсификации особое внимание следует уделить тому, чтобы создать условия покорения намеченных вершин в будущем.

Все семь перечисленных выше вариантов сведены в табл.

10. При ее построении предполагается, что имеется в равной степени адекватная и надежная информация о преимуществах, которые можно получить при улучшении текущего портфеля по сравнению с перспективами диверсификации / интернационализации.

## Варианты решения о диверсификации/интернационализации

Условия	Текущий портфель	Диверсификация/ интернационализация
1. Все СОБ непривлекательны	Ликвидировать	Используются все ресурсы
2. Некоторые СОБ непривлекательны	Частичное изменение	Используется большая часть ресурсов
3. Некоторые СОБ достигли стадии зрелости	Получаемые средства направляются на диверсификацию	Используются стратегические ресурсы
4. СОБ диверсификации более привлекательны, чем имеющиеся	Сокращение инвестиций в наименее эффективные СОБ.	Используются значительные ресурсы
5. Диверсификация/интернационализация имеет примерно равную привлекательность с имеющимися СОБ	Как можно более полно использовать имеющийся портфель	Излишние ресурсы
6. Имеющийся портфель более привлекателен, чем диверсификация	Как можно более полно использовать имеющийся портфель	Излишние ресурсы
7. При имеющемся портфеле невозможно достичь всех целей организации	Использовать один из вышеперечисленных вариантов	Сфокусировать диверсификацию на тех целях, которые не могут быть достигнуты при имеющемся портфеле

Как правило, даже если организация провела портфельный анализ по схеме на рис. 10, информация о диверсификации/интернационализации гораздо менее полна и надежна, чем та, что относится к будущим перспективам традиционного бизнеса организации.

Однако это отнюдь не пугает руководителей, подходящих к риску по предпринимательски. Консервативно настроенные менеджеры могут долго сомневаться по поводу выбора "синицы в руках" или "журавля в небе".

Как показывает опыт, на самом деле организации, сталкиваясь с необходимостью в перемещении ресурсов в программы диверсификации или интернационализации, не только не способны предвидеть возникновение такой потребности, но и тянут с решением до тех пор, пока не начнется хроническое падение сбыта и снижение рентабельности. Кроме того, известно высказывание "поспешай медленно", то есть действуй осторожно каждый раз, когда новые возможности ясны не до конца.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика - М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. - 208 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
3. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий – М.: ЮНИТИ, 2005. – 400 с.
4. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа - М: АО «Арго», 2003. - 525 с.
5. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие – М.: Дашков и Ко, 2002. – 380 с.
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 237 с. - (Учебники для программы МВА).
7. Быков А.А., Велесько В.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент. Деловая игра «Дельта» – М.: Проспект, 2001. – 182 с.
8. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием: Учебное пособие - М.: ИНФРА - М, 2003. - 197 с.
9. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, «дерево» целей – М.: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление - М.: ИНФРА - М, 1998. - 252 с.
11. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ПРИОР, 2004. – 241 с.
12. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: ЮНИТИ, 2002. – 155 с.
13. Гертман М. Стратегический менеджмент – СПб.: Нева, 2003. – 96 с.
14. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - М.: ТЕИС, 2003. – 195 с.
15. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел – Синтез», 2004. – 240 с.
16. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие, изд. 2-е испр. – М.: Проспект, 2002. – 158 с.
17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика - СПб.: Питер, 2001. - 147 с.
18. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии - М.: ИНФРА - М, 2001. - 152 с.
19. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие - М.: Издательство «Финпресс», 2000. - 192 с.
20. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Экономистъ, 2004. – 416 с.

21. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 304 с.
22. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика – М.: Аспект Пресс, 2001. – 256 с.
23. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы - М.: Экономика, 2001. - 239 с.
24. Келлер К. Л. Стратегический брэнд – менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом – М.: «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 704 с.
25. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - М.: РДЛ, 2003. – 464 с.
26. Кэмпбелл Д. и др. Стратегический менеджмент - М.: Проспект, 2003. - 336 с.
27. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
28. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции – М.: Дело и сервис, 2006. – 400 с.
29. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: Учебник - М.: ЮНИТИ, 2001. – 367 с.
30. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций – Н.: Сибирское соглашение, 2005. – 288 с.
31. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы – М.: Дашков и Ко, 2004. – 884 с.
32. Минцберг Г. и др. Школы стратегий - СПб.: Наука, 2000. - 256 с.
33. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. – 244 с.
34. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник - М.: КноРус, 2005. – 496 с.
35. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 202 с.
36. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение – важнее, чем знание – М.: Дело, 2003. – 352 с.
37. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент – М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 155 с.
38. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра - М, 2002. – 96 с.
39. Смирнов Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на брэнд – СПб.: Питер, 2004. – 320 с.
40. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г. и др. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент – М.: Проспект, 2002. – 212 с.
41. Уваров В.А., Пятибратов И.С., Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики - М.: АО «Арго», 2001. - 288 с.
42. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник 6-е изд. – М.: Дело, 2004. – 448 с.

## УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**Масленников Павел Васильевич****Плешкова Наталья Анатольевна****Подзорова Галина Анатольевна****Стратегический менеджмент**

Учебное пособие

Для студентов вузов

В двух частях

Часть 1

Зав. редакцией

Редактор

Технический редактор

Художественный редактор

ЛР № 020524 от 02.06.97.

Подписано в печать

Бумага типографская. Гарнитура Times.

Уч.-изд. л. Тираж

Заказ №

Оригинал – макет изготовлен в редакционно-издательском отделе  
Кемеровского технологического института пищевой промышленности  
650056, г. Кемерово, б-р Строителей, 47

ПЛД №44-09 от 10.10.99

Отпечатано в лаборатории множительной техники  
Кемеровского института пищевой промышленности  
650010, г. Кемерово, ул. Красноармейская, 52

