

**УНИВЕРСИТЕТ имени АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИОЭНЕРГОТЕХНОЛОГИЙ**

ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПРИЧИННОСТИ СЛЕДСТВИЙ

Концептуально-аналитический альманах
в 7 томах

Том 6

ПРИЧИННОСТЬ СЛЕДСТВИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Под общей и научной редакцией
доктора экономических наук, профессора,
академика Академии экономических наук Украины
Ткаченко Владимира Андреевича

Днепр
МОНОЛИТ
2019

УДК 330.341
В 24

*Печатается по решению
ученого совета ПВНЗ «Университет
им. Альфреда Нобеля
(протокол № 7 от 27 декабря 2018 г.)*

Р е ц е н з е н т ы:

- А.Г. Семенов* – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики Приватного классического университета, г. Запорожье;
А.Я. Берсуцкий – доктор экономических наук, профессор, ректор ДонУЭП, г. Донецк;
С.Ю. Хаминич – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга Национального университета им. Олеса Гончара, г. Днепр.

А в т о р с к и й к о л л е к т и в

С.Н. Войт, К.В. Завгородний, Н.Е. Рогоза,
В.А. Ткаченко, Л.Д. Кучма, Б.И. Холод,
С.Б. Холод, Д.К. Алимов

Введение в теорию причинности следствий: концепт.-аналит.
В 24 альм. в 7 т.– Днепр: ДУАН, Монолит, 2018 –

ISBN 978-617-7369-22-5

Т. 6: Причинность следствий инновационного развития в условиях неопределенности / С.Н. Войт, К.В. Завгородний, Н.Е. Рогоза и др.; под общей и науч. ред. д.э.н., проф. В.А. Ткаченко. – 2019. – 244 с.

ISBN 978-617-7369-37-9

Рассматриваемый в работе, как основной (базовый), системно-целевой метод оперативного управления социально-экономическими системами в условиях неопределенности.

Этот метод обладает определенными преимуществами по сравнению с другими подходами. К таким преимуществам можно отнести возможность обеспечить максимальное соответствие системы управления производственным требованиям и условиям, использовать разнообразные организационные формы, учитывая наиболее прогрессивный организационный опыт, соединить процесс проектирования структуры с ее освоением, являющихся системами высшего порядка сложности, которые представляют собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов, образующих особое единство с окружающей социальной средой.

УДК 330.341

ISBN 978-617-7369-22-5

ISBN 978-617-7369-37-9 (Т. 6)

© Коллектив авторов, 2019

Раздел 1

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК МНОГОГРАННАЯ МЕГАКОМПЛЕКСНАЯ СВЕРХЗАДАЧА

В.А. Ткаченко

Современный этап развития отечественной теории рыночных отношений породил множество видов субъектов хозяйствования, каждый из которых выполняет свою миссию. Среди них можно выделить: хозяйственные общества и объединения; частные предприятия; предприятия, основанные на государственной собственности; иностранные предприятия; граждан-предпринимателей. Наиболее акцентированным из перечисленных в наши дни становится именно хозяйственное объединение. Одной из метаморфоз, произошедших на практике, но не изученных теорией в современных условиях, является изменение непосредственной сущности корпорации и корпоративного управления, соответственно, с точки зрения современного менеджмента.

Теоретическая база, на которой основывается подход к понятию корпорации, предполагает ее в качестве организационной структуры объединения двух и более предприятий на основе их общего решения (договора), которые действуют на основе объединения имущества и/или предпринимательской или трудовой деятельности участников, их общего управления делами, а также на основе корпоративных прав и участия в распределении доходов и рисков предприятия. Однако, на наш взгляд, данная трактовка оптимальна для правового поля, но несколько неточна и неполна для современной теории управления.

На сегодняшний день в мировой науке в качестве объекта управления рассматривается лишь одно объединение — организация, которая определяется как группа лиц, деятельность которых сознательно координируется для достижения единой цели. Налицо конфликт практического использования и теоретического подхода к понятию корпорации и корпоративного управления. Поэтому сегодня в обособленной группе общественных отношений возник информационный вакуум, который требует как абстрактно-теоретического наполнения, так и практического пересмотра использования бытующих представлений.

Одним из первых шагов, которые должны быть предприняты на пути восполнения освещения данной проблематики, должен стать ответ на вопрос, а что же такое само по себе управление? На наш взгляд, управление — это функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение и воссоздание определенной их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. К сожалению, на сегодняшний день понятия организационного и корпоративного управления отождествляются. Вследствие этого, понятие корпорации заимствуется у акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью, коммандитных обществ и т.д. Однако это только отношение к корпорации как к коммерческой организации, лишенной социальных либо схожих функций. Гораздо более актуальной видится проблема определения сущности таких понятий, как «корпорация» и, как следствие, «корпоративное управление», которое является отображением экспертных оценок реальных фактов непредсказуемой, динамичной действительности.

Отрадно лишь то, что, по мере того как начало коренных реформ украинского общества все более уходит в прошлое, реформы из сфер политических дискуссий и борьбы общественных течений перемещаются в область научного исследования. Это вселяет надежду получить результаты анализа как взаимосвязей и взаимного влияния естественных социально-экономических процессов внутри нашего общества, так и непрогнозируемых, в социальном плане, воздействий окружающей среды.

С самого начала трансформация многоукладной социально-экономической системы общественного обустройства нашего общества стратегически мыслилась как многогранная мегакомплексная сверхзадача дальнейшего повышения благосостояния населения, улучшения условий его материальной и духовной жизни, развития социально-культурного потенциала — задачи, одна к одной, предыдущей общественной формации.

Решение этих задач обуславливалось, в первую очередь, двумя группами чисто социально-экономических проблем: с одной стороны, резким ускорением в сторону социализации роста производительных сил; а с другой — совершенствованием хозяйственного механизма в сторону стабилизации экономики. Что касается первого, то акцент был сделан на проведение глубокой структурной перестройки промышленного комплекса в сторону конверсии военного производства. Однако для проведения сколько-нибудь осмысленной социальной политики в условиях глобализации мировой экономики необходимо было обеспечить, как минимум, 4% роста национального дохода. А если учесть, что возможностей роста за счет вовлечения новых материальных, финансовых и людских

ресурсов также практически не было, то и получили то, что получили — полный развал промышленного комплекса, падение агропромышленного комплекса и, естественно, упадок национального дохода.

И все же принципиальной особенностью 90-х гг. XX столетия стала смена технико-технологического подхода в развитии общества социально-экономическим. Пожалуй, впервые в официальной риторике речь зашла об активизации человеческого фактора, повышении жизненного уровня населения и его духовности как условий трансформации всей системы общественных отношений. Экономистам, социологам и политологам, даже философам, ибо такая постановка затрагивала ментальный уровень народа, предстояло более тщательно разобраться с этими установками, наполнить их конкретным содержанием. И на практике именно данные проблемы, а вовсе не вопросы структурных преобразований народно-хозяйственного комплекса встали в центре экономических дискуссий и экономической борьбы.

Были даже концептуально обоснованы новые подходы:

- во-первых, как необходимость придания динамизма развитию производительных сил путем сосредоточения инвестиционных ресурсов в приоритетных секторах экономики;

- во-вторых, как осуществление трансформации производственных отношений, изменение общественно-экономической структуры социальной системы;

- в-третьих, как необходимость гуманизации системы общественных отношений, преодоления однобокого технократического подхода к решению социально-экономических задач;

- в-четвертых, как мотивация важности повышения благосостояния и удовлетворения растущих потребностей людей;

- в-пятых, как совершенствование традиционных представлений трансформации экономической сущности общественной формации;

- в-шестых, как обострившаяся полемика о существовании нетрудовых доходов и роли государства в их элиминировании;

- в-седьмых, как необходимость использования товарно-денежных отношений в качестве важного стимулирующего рычага развития производительных сил.

Можно еще столько же привести концептуально обоснованных подходов, однако все они носили весьма осторожный характер и обязательно сопровождалось оговорками об изменившейся природе как стоимостных механизмов, так и производственных отношений.

Сегодня, как и ранее, необходимо совершенствование системы распределения по труду — имела место ранняя, но поверхностная

децентрализация распределительных механизмов при одновременном усилении попыток государственного вмешательства в оценку «справедливости распределения». Много говорилось о сущности нетрудовых доходов и роли государства в их элиминировании, о том, что отклонения от существовавших принципов распределения и хозяйствования могут породить и порождают такие отрицательные явления, как трудовая и социальная пассивность, тунеядство, моральный нигилизм, скрытые формы перераспределения доходов и благ; при этом непременно присутствовали ссылки на необходимость использования товарно-денежных отношений как важного стимулирующего рычага развития производительных сил и производственных отношений.

И все же подобные разговоры велись и ведутся весьма осторожно и обязательно сопровождаются подтекстом естественности стоимостных механизмов и недопустимости при использовании товарно-денежных отношений принижения роли планового начала.

Но суть проблемы не в этом. И даже не в том, что и в период экономической реформы 1965 г., и во время так называемой «перестройки» 1985 г., и во время попытки выхода из кризисной ситуации 1995 г. базой для дальнейшей проработки теоретических основ социально-экономической трансформации общественной формации была избрана «теория хозяйственного механизма», которая представляла собой, и до настоящего времени представляет, особый раздел «политэкономии», ставшей со временем одним из наиболее динамично развивающихся направлений «советской экономической науки», которым руководствуются и маститые ученые, и авторы диссертационных работ, и, естественно, государственные институты.

Суть проблемы в том, что для экономистов, которые выросли на волне широких и откровенных дискуссий тех лет, последующие годы не стали временем научной отработки аргументов и механизмов осуществления будущих хозяйственных преобразований. В силу этого и сенсационность принимаемых решений и последующие попытки преобразований и реформирования экономической системы не были научно подготовленными и каждый раз «захлебывались» в своей беспомощности. А политизация общественной формации, в том числе и экономической науки, привела к тому, что вскоре была найдена идеологическая ниша и все вопросы трансформации экономической системы были отданы на откуп «идеологизированной ортодоксальной политэкономии». Естественно, это привело всеобщее мнение о необходимости «глубокого совершенствования хозяйственного механизма». И стали рассматривать последний как самостоятельный объект исследования, который можно анализировать и

реформировать, все остальные проблемы основ социально-экономической трансформации общественной формации остались вне поля зрения ученых. Логика такого концептуального подхода дает известную свободу анализа и принятия стратегических решений, но, в то же время, налагает жесткие и потенциально весьма опасные ограничения, которые неизбежно должны сказываться и сказываются в будущем.

Таким образом, хотим мы этого или нет, произошел явный сдвиг в сторону усиления популистской составляющей при разработке и осуществлении экономической политики, и прежде всего, в формировании и функционировании институтов власти и того же «механизма управления социально-экономической составляющей». Таким образом, социально-общественная формация вошла в состояние, когда ее высшее руководство, институты государственной власти не могут принимать оптимальные экономически эффективные решения. Стало модным принимать сенсационные решения, идущие явно в разрез с настроениями общественного мнения, что вскоре должно было сказаться, и уже сказывается, на характере и эффективности руководства экономикой. Общество вошло в состояние с нерегулированностью разделения властей. При высокой политической активности населения, внимательно следящего за перипетиями в коридорах власти, и умении им находить выход из любых ситуационных положений, правительство и другие институты власти каждый раз оказываются заложником популярности собственных текущих, каждодневных решений, даже если они носят сенсационный характер, не говоря уже о сенсационности их деклараций и решений стратегического характера.

Более того, естественным образом трансформируется и характер философии популизма. К примеру, решения начала 90-х гг. XX столетия о демократизации управления экономикой являлись популистски сенсационными, в своей сути, и, естественно, разрушительными, по своим последствиям. Но принимавшие их политики были уверены в экономической эффективности подобных мер, в их жизненной необходимости и оправданности. Кстати, чего «греха таить», к такому мнению сразу же примкнула и большая часть маститых ученых экономической науки.

Однако во второй половине 90-х гг. ситуация резко меняется, настроения в обществе, обманутом в своих ожиданиях быстрого подъема благосостояния, обусловили, естественным образом, курс на экспансию социальных программ. При этом заметим, что это все — в условиях бюджетного дефицита. Но это же впервые приблизило руководство государства и ведущих ученых к пониманию опасности таких сенсационных стратегий.

А ситуация трансформировалась следующим образом: осознав после первых лет создания новой социально-экономической среды опасность дестабилизации экономической системы государства, властные институты решили принять меры к ограничению дефицита бюджета, выбрав для этого стандартный путь сокращения доходов на социально-культурные мероприятия, вплоть до невыплат «зарботной платы». Это не затрагивало интересы никаких влиятельных групп, структур, индивидуальностей.

Именно такое ситуационное развитие привело ученых-экономистов к очень существенному вопросу, ставшему одной из доминант дальнейшей политики, существенно затрагивающей и социальную сферу, — в явном виде была сформирована задача о социальной цене проводимых реформ. Из экономической публицистики о необходимости реформирования хозяйственного механизма он был переведен в плоскость социально-общественную на официальном уровне. Более того, из уст ученых четко прозвучал тезис о неизбежности болезненного характера любой экономической реформы. Было акцентировано внимание на необходимость выработки ясной программы реформ и прежде всего скорейшего решения проблемы бюджетного дефицита, либерализации экономических постулат и формирования на этой основе конкурентной среды для отечественных товаропроизводителей.

Но, пожалуй, самой сенсационной стратегией, позволяющей в концентрированном виде охарактеризовать как политико-экономические процессы 90-х гг. XX столетия, так и базис, на основе которого трансформируются эти процессы в первое десятилетие XXI века, является осознание новых явлений — формирование общей конфликтной среды и описание причин нарастания конфликтов. Этот феномен, который захватил количественно и качественно все слои населения, проник во все сферы общественной жизни и увел умы и политиков, и ученых далеко от столбовой дороги социально-экономического развития, будет познаваться не годы, а десятилетия. Ибо нормальный естественный разум его осознать не в состоянии.

Все более ясным становится, что различные социальные группировки, далеко не сводимые к традиционному для официальной социологии делению на рабочий класс, колхозное крестьянство и трудовую интеллигенцию, имеют далеко не одинаковые представления о перспективах политического и экономического обустройства вновь сформированного социума. Проблема, разумеется, не сводится лишь к стремлению отдельных регионов стать самостоятельными, полноправными государственными образованиями (Галиция, Донбасс или Крымская автономия) или,

тем более, к личным политическим амбициям, хотя это присуще в полной мере и сегодня. Гораздо более существенным моментом было и есть принципиально разное понимание ими перспектив экономических и политических реформ, будущего общественного обустройства, которое должно прийти на смену старому. Все эти процессы стали внешней формой проявления глубинного конфликта в области перераспределения власти в условиях естественной трансформации общественной формации. С ликвидацией вертикали власти возникла ситуация институциональной неопределенности.

В результате борьбы за власть очень быстро менялись «весовые соотношения» (важность решений), политические факторы и аргументы заняли доминирующее положение, в то время, как соображения экономической целесообразности отошли на задний план. Экономические процессы стали заложниками политических решений, а экономическая политика формируется в результате политического противостояния.

В природе все устроено так, что либо вы наблюдаете, как что-то происходит, либо определяете то, что происходит. Да, у вас может при этом возникнуть соблазн рассортировать воспринимаемое (познаваемое) на некоторые, на ваш взгляд, весьма самостоятельные части, поделить все на «черное» и «белое». Удержитесь от этого соблазна. В природе все взаимосвязано и взаимообусловлено. Эволюция не может быть права или не права. Она просто то, что она есть. Энергию природы можно использовать для воспроизводства чего-то, но только не ее самой. Это человеку не по силам. Энергия природы просто есть. Мобильную связь можно использовать и для делового, и для неформального общения. Мобильная связь просто есть. А будущего не существует. Это лишь наше виртуальное представление на основе осознания нами познанного. Будущее — детерминированное в пространстве и времени наше прошлое. Оно не может быть хорошим или плохим. Оно может быть таким, каким мы его создадим.

Будущее, скорее, состоит из множества вопросов, на которые все меньше и меньше стандартных ответов. Единая теория Эйнштейна не дает на них ответов. Миром правит многообразие процессов. И скорее, вопросы, их многообразие, а не ответы определяют будущее. Отсюда вывод: на пути в будущее не стоит надеяться на многообразие разработанных технологий — они прошлое. Все, что они могут нам дать, — это ответы на наши вопросы. Если вы способны задавать своевременные и нужные вопросы, вопросы уникальные, и задавать такие вопросы быстрее других, то ваше будущее гарантированно. Но знайте, что через мгновение вам придется подумать о новом вопросе во имя стабильности

вашего будущего. А затем о следующем, ибо естественный жизненный цикл состоит из познания возможного, осознания познанного и научно-го обоснования осознанного.

Будущее невозможно предсказать — его можно проектировать на основе осознания познанного, его нужно создавать. Будущее рождается через инновации. Не оптимизацией, не совершенствованием известного и не за счет изучения общественного. Будущее создается тотальной инновационностью.

Что это такое? Это образ мыслей всех и каждого, всего и везде. И этому нет конца. Это плотность совокупного интеллектуального потенциала.

Инновации — это не просто вопрос применения (смены) высоких технологий, машин и процессов. Это совокупность процессов и аспектов деятельности предприятия, организации, региона, страны в целом. Это изменения интеллектуального потенциала кадрового состава и сферы услуг.

Более того, тотальная инновационность — это и изменение внимания и/или невнимания к окружающей среде, к поставщикам и потребителям вашей продукции или услуг, ухода из мира, где внимание сосредотачивалось на «авось», и перехода в мир, где внимание фокусируется на достижении и того, и другого одновременно. Речь не идет о создании условий разумного баланса. Речь идет о приоритетах «крайности», пренебрегая «усредненными» решениями.

Новые роли неизбежно требуют новых знаний. Экспансия деятельности приводит не только и не столько к необходимости концентрировать все усилия на собственной компетентности, сколько сокращает время, которое есть у вас для реализации собственного потенциала или предоставленных преимуществ. В социальной среде, которая функционирует в режиме реального времени, способность работать на опережение не имеет цены. Если у вас есть четкое понимание, что именно составляет вашу компетентность, надо действовать «со скоростью света».

Работать быстро — это, конечно же, не только физический показатель. Это вопрос лучшей организации работы. В обществе, основанном на знании, мозги всегда одержат победу над мускулами. Ибо, по мнению ученых разных стран, в процессе общественных отношений совокупный интеллектуальный потенциал используется от 5 до 15%. А теперь представьте себе, что производственный потенциал был бы загружен на те же 5 — 15%.

Быстрее — это значит выше уровень знаний, это значит эластичней наш мозг, это значит вы наделены человеческим разумом. Сегодня конкурируют только на основе знаний. Но, к сожалению, знания недолговечны.

Если вы их вовремя не используете, они станут бесполезными. Значит, вы либо быстры, либо забыты. В новых межличностных и общественных отношениях в социально-экономическом аспекте ограничений по скорости нет. Скорость — это все, это залог успеха. Необходимость скорейшего обновления — это то, что применимо к каждому, касается всех и каждого в любой сфере деятельности.

Умение организовать работу на основе новейших знаний — это искусство достижения выдающихся результатов с использованием совокупного интеллектуального потенциала на основе потока творческих идей.

Каковы же критерии состоятельности нашей стратегии?

Прежде всего, давайте, посмотрим, где мы находимся. Украина находится в ситуации активной «запаздывающей модернизации» сверху, политическим путем. Более того, все явственней проявляется порочный круг «рецидивирующей модернизации»: попытки «сверху» перераспределения сфер влияния, пересмотр актов приватизации государственных объектов, незаконное преследование силой власти и др. Это все вынуждает постоянно находить некоторый, почти недостижимый, оптимум необходимых темпов экономических и политических реформ и приемлемой социальной их цены. Они могут иметь или не иметь очевидного человеческого смысла, социальных оттенков и исторического будущего. Поэтому их очень трудно понять, они невосприимчивы. Определить содержание, направленность этого потока в целом практически невозможно.

Они, как правило, отличаются не только и не столько своими внутренними свойствами, но и местом в нерасчлененном историческом потоке. В естественных стабильных процессах инерционные периоды развития совпадают с линией свершившегося исторического процесса, где уже не видны отдельные отсеченные, несостоявшиеся ветви. Эти же, искусственно приведенные к оптимуму, реформы идут как бы «под углом» к основной линии, поскольку они наполнены избыточными и хаотическими действиями, разнонаправленными по отношению к складывающейся тенденции.

Отсюда, наше будущее, как существующие в общественном сознании социальные цели, не просто противоречиво, но и разорвано, разрознено, поскольку в обществе слабеет интеграция и оно не набирает необходимой практической массы общепринятых ценностей.

Существование, именно существование, большого, достаточно квалифицированного и недостаточно организованного для защиты своих интересов рабочего класса и крестьянства является примером

непредсказуемости нашего будущего, в котором экономическое развитие Украины будет или успешным, а для этого есть и достаточные природные ресурсы, и трудовые ресурсы, и мощные интеллектуальный, научный и технологический потенциалы, высокий уровень индустриального развития, или дальнейшее промедление, в силу всеобщей борьбы за власть, и последующее за ним дальнейшее обнищание вызовут также непредсказуемое поведение работающих и безработных, результатом которого может быть только социальный взрыв или диктатура власти.

Эта непредсказуемость обуславливается: масштабами национально-культурной неоднородности социальной формации, что еще больше усложняет, и без того слабую, управляемость социумом; увеличением экономических ограничений на развитие промышленности, сельского хозяйства и предпринимательства; отсутствием сбалансированного налогового кодекса; «выжатостью» ресурсов сельского хозяйства — трудового и производственного потенциалов деревни; снижением до минимума и дискредитацией человеческого фактора. Особенности культуры, система норм и ценностей нашего общества, его уровень духовности трудно оценить однозначно.

И все же, несмотря на столь слабую привлекательность состояния, в котором мы находимся, есть ли у нас какой-то шанс на его улучшение? — Да, есть. Исходя из результатов исследований, для выхода из процесса «запаздывающей модернизации» следует осуществить в кратчайший временной отрезок ряд мер социально-экономического, политического и организационного характера в инновационной деятельности.

Мы привыкли из поколения в поколение передавать мысль, что есть Вселенная, в которой живет Человечество в своем маленьком доме под названием Земля. Приняв этот постулат за основу своей жизни, мы неизбежно оказываемся перед проблемой о структуре этой системы и о месте в ней человека. Мы как бы не видим себя на земле. Все витаем в пространстве и времени, забывая о собственной сути.

Вопросов накапливается все больше и больше, мнения толкователей кажутся, с каждой новой проработкой, все более субъективными.

И мы часто забываем естественный закон — «первый и фундаментальный закон природы»: если есть организационная структура, то, хотим мы этого или нет, должна быть и система управления ею.

И здесь, тоже естественно, возникает самый главный вопрос о цели управления.

Наличие системы управления предполагает и применение технологий управления. А наличие технологий управления предполагает также наличие цели или нескольких целей и организационной структуры.

Как видим, круг замкнулся: мы получили единую синергетическую систему, которая раскрывает основной смысл обустройства Человечества землян.

Человечество вырвалось вначале за пределы биосферы, познало ноосферу, побывало на разных планетах Солнечной системы и объявило, что готово идти дальше. Но готово ли? И есть ли в этом смысл, если длительные путешествия, даже со скоростью света, не позволяют увидеть другие галактики в пределах человеческой жизни?

Но это ли главное? Не лучше ли повернуться всем телом к главному вопросу: какова цель организационной структуры, которую мы пытаемся спроектировать на протяжении последнего времени.

Познав цель нашей жизни, мы познаем и смысл жизни, а познав смысл жизни, поймем и пути движения к ней. Если это так, то система, управляющая этой жизнью, должна, хотя бы периодически, контактировать с каждым из нас. В противном случае возникает противоречие между сложностью человеческих отношений в обществе, с одной стороны, и сложностью взаимоотношений человеческого мозга и души, с другой.

Мы пытаемся построить новую модель нашей жизни. Я говорю «мы», ибо если это не так, если это «не мы», то так нам и надо. Что строили, то и построили. Не понимая рыночной экономики, хотя понятие «рыночная экономика» есть суть нашей ментальности, мы перешли к оперированию понятием «трансформация экономики». Но и здесь мы не удосужились сказать, что и куда мы собираемся трансформировать.

Согласитесь, разрушив предыдущую систему, «до основания», до «ничего», и пытаться трансформировать это «ничего»? — Куда и с какой целью?

В погоне «назад» мы забыли, что человек создан не для того, чтобы просуществовать отведенные ему 70 лет и уйти в небытие навсегда. Хотя о человеке сегодня никто и не думает. Сегодня все думаем только о деньгах. И в этом наша трагедия.

Хочется напомнить, что тело человека, в том числе и его мозг, являются материальной оболочкой души. Может, хоть теперь станет понятно, насколько сложна конструкция системы управления, поскольку она должна быть на много порядков совершеннее оболочки.

Мы забыли, что между организационной структурой любой деятельности и системой управления должна осуществляться постоянная связь в виде управленческих воздействий (процедур, технологий, правил) на разных этапах:

— планирование (программа развития);

- диспетчеризация или управленческий контроль (объективная проверка соответствия достигнутых результатов планируемым);
- анализ или управленческий аудит (управление затратами);
- регулирование (изменение направлений деятельности по достижению цели).

Не помним мы и о том, что, согласно законам кибернетики, сложность синергетической системы, управляющей динамикой развития, определяется десятками и сотнями самостоятельно функционирующих подсистем, элементов и моделей и растет во временном интервале по экспоненте с увеличением числа управляющих параметров. Следовательно, система управления сложной саморазвивающейся социально-экономической системой должна быть значительно сложнее объекта управления.

Добавим к этому еще и социальный фактор — внезапно возникшее безразличие граждан того или иного государства к его судьбе, а признаков этого более чем достаточно. Это приводит к развалу сначала экономики, а потом и к разрушению организации управления. Живем «на авось».

Кстати, нам-то ничего не грозит, ибо у нас ни того, ни другого нет. Нам и «кризис», как таковой, не грозит. Ибо «кризис» бывает там, где хоть что-то есть. Для нас «кризис» — это отсутствие системы оперативного управления.

Учеными Приднепровского регионального центра Академии экономических наук Украины проведено обследование машиностроительных предприятий разной формы собственности.

Было обнаружено:

- во-первых, организационные структуры производственной сферы практически не претерпели существенных изменений;
- во-вторых, в структурах экономики предприятий были попытки реструктуризации к условиям рыночных отношений без существенных изменений;
- в-третьих, системы оперативного управления остались без изменений;
- в-четвертых, практически отсутствуют попытки долгосрочного и текущего планирования с учетом потребности рынка и социального заказа;
- в-пятых, отсутствуют какие-либо попытки инновационной деятельности, обновления основных фондов и технологий;
- в-шестых, большинство предприятий не уделяет никакого внимания социальным вопросам, культуре производства и технике безопасности;
- в-седьмых, инвестиции, как правило, используются не по назначению.

Какой вывод можно сделать — вы сами видите. Мы сломали старую структуру и не создали новую.

Системы управления упали до 20-х гг. XX столетия, когда основным методом управления был метод «кожаного галифе» — на должность директоров заводов назначались командиры эскадронов. Конечно, «рубить саблей с плеча» они умели, а вот руководить производством надо было учиться. Правда, тогда рядом была партия и еще лучшие «рубачи». А сегодня нет партий. А в политических «стаях» нет лучших «рубачей». Вот и имеем то, что породили. И в этом есть вина и АЭН Украины — мы все эти годы, скорее, были сторонними наблюдателями, нежели активными строителями.

Современное человечество живет в эпоху стремительных перемен — перемен в промышленном производстве, новых форм финансово-экономической деятельности, новых производственных отношений, информационной революции, создающих качественно новую цивилизацию. Мы были в стороне от этого. Надо идти на предприятия. Предлагать что-то лучшее. Естественно, «лучшее» надо еще «родить».

Современная экономика все больше приобретает признаки глобально-постиндустриальной, что характеризуется взаимодействием и противобойствием двух разнонаправленных мировых тенденций: с одной стороны, это процессы универсализации, стандартизации и интеграции, с другой — все большее деление стран и экономических регионов по уровню развития. Важными факторами глобализации является научно-техническая деятельность, результаты которой интенсивно внедряются в производственно-хозяйственную сферу предприятий, формируя экономику инновационного типа. Сегодня уже достаточно сложно определить что есть следствие, а что есть причина. Эти две тенденции поддерживают и усиливают друг друга, нужна теория причинности следствий.

Стереотип успешного экономического развития, которое базируется на естественных, трудовых и финансовых ресурсах, сегодня заменяется другим — высоко конкурентными международными лидерами являются социально-экономические системы, которые имеют значительные результаты творческой деятельности, т.е., новые научные идеи, знания, технологии и их информационное и материально-техническое обеспечения. Признания ведущей роли научно-технической и образовательной сфер в становлении и укреплении нового мирового хозяйственного порядка предъявляет новые требования ко всем государствам, которые имеют своей целью либо экономическое лидерство в новом тысячелетии, либо как минимум не отставание от общемировых тенденций.

В конце XX — начала XXI ст. мировое хозяйство вступило в качественно новую стадию развития. Процессы глобализации обуславливают рост взаимосвязей и взаимозависимости национальных экономических систем. Становление в ведущих странах «новой экономики», основанной на информационных технологиях и компьютерных сетях, многими исследователями рассматривается как предпосылка перехода к принципиально другой парадигме экономического развития. В связи с этим, происходят качественные изменения в системе формирования политики государств: акцент приоритетов сдвигается в сторону формирования национальных инновационных систем (НИС) как важного фактора обретения международного, или даже мирового, преимущества.

Сегодня даже появилось выражение «цифровая экономика» — глупости: цифры — это следствие, а в основе экономики причины социализации.

Сегодня источником экономического прогресса является конкуренция между предпринимателями именно в инновационном аспекте: конкуренция, рожденная новым товаром, новой технологией, новым источником снабжения, новым типом организации; конкуренция, которая определяет окончательную стоимость товара или преимущество в его количествах; конкуренция, которая касается не верхней границы прибыли или объемов производства, не количества а качества фирмы в целом, с учетом социальной ее составляющей, что и служит основой ее существования, экономической составляющей. То есть, социальной экономики.

Инновационный процесс как составляющая экономической деятельности общества имеет динамическое развитие и проявляется в разных сферах хозяйствования.

Инновационность современной бизнес-среды явление не новое. Первая волна инноваций имела место в сфере использования энергии воды, производства тканей, выплавки железа и др. и продолжалась около 60 лет (1795—1845 гг.). Промышленная революция (1795 г.) доказала возможность и экономическую эффективность замены мускульной силы механической и, фактически, стала началом новой эры в развитии человечества — эры индустриализации. Разрабатывая и повсеместно применяя разнообразные новые формы использования машин и механизмов, человек изменил не только свое место в процессе производства, но и изменилось все общество на общество индустриального развития.

Вторая волна — это инновации в использовании энергии пара, применения новых коммуникаций (железных дорог), производство стали,

применение новых методов организации работы с использованием конвейера и др. продолжительностью около 60 лет (1845—1905 гг.).

Под влиянием нововведений первой и второй волн в процессе диффузии появляются новые, более усовершенствованные формы организации деятельности, результаты научных исследований и их прикладного использования.

Третья волна инноваций (1900—1950 гг.) началась с промышленной революции, вызванной изобретениями, связанными с использованием электрической и химической энергии, в частности, с изобретением двигателя внутреннего сгорания. В этот период происходит становление областей химической промышленности и развитие автотранспорта.

Экономическая наука доказывает, что производство управляет потреблением через накопление капитала и его инвестирования: заемные капиталы поглощают научные открытия и технические усовершенствования и подталкивают производство.

Четвертая волна инноваций имеет продолжительность меньшую, по сравнению с предыдущими, — 40 лет (1950—1990 гг.) — и связана с инновациями в сфере электроники, авиации, нефтехимии, микроэлектроники, вычислительной техники и др. Их применение коренным образом изменило структуру областей промышленности и привело к появлению принципиально новых, таких как аэрокосмическая, радиоэлектроника, электронное машиностроение и др. Инновационный процесс усложняется появлением новых рынков и возрастанием международной конкуренции.

Второе поколение инновационного процесса (от конца 1960 г. к началу 1970 г.) характеризуется линейно-последовательным алгоритмом взаимозависимых этапов, но усложняется новыми элементами — изучением спроса и потребностей рынка. Последовательная форма организации представляет собой поэтапное проведение инновационной деятельности во всех функциональных сферах. После окончания этапа в конкретной сфере результаты передаются руководству фирмы, которое принимает решение о целесообразности продолжения работ по внедрению инноваций (рис. 1.1).

Изменения второго поколения инновационного процесса произошли через появление новой мотивационной основы процесса внедрения инноваций. Если до этого движущей силой нововведений были технологии, то в этот период уже рынок диктует свои потребности, и именно на них ориентируются научно-исследовательские и конструкторские разработки.

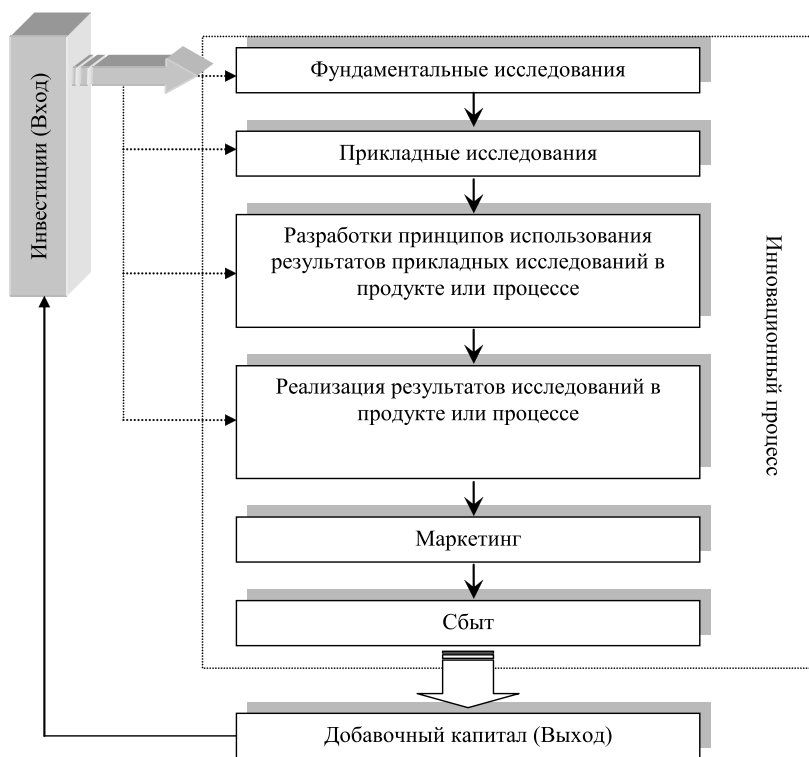


Рис. 1.1. Иновационный процесс второго поколения

80-е гг. прошлого столетия имеют еще одну особенность в эволюции инновационного процесса — это его переход от микроуровня на более высокие уровни — мезо- и макроуровни.

С середины 80-х к настоящему времени на микроуровне экономически развитых стран доминирует четвертое поколение инновационного процесса, которые часто называют «японской моделью передового опыта» или «интегральной формой организации инновационной деятельности». В основе организационных изменений инновационного процесса четвертого поколения — макроэкономические факторы финансовой сферы, в частности, резкое возрастание венчурного капитала.

Наиболее характерная схема инновационного процесса четвертого поколения представлена на рис. 1.2.

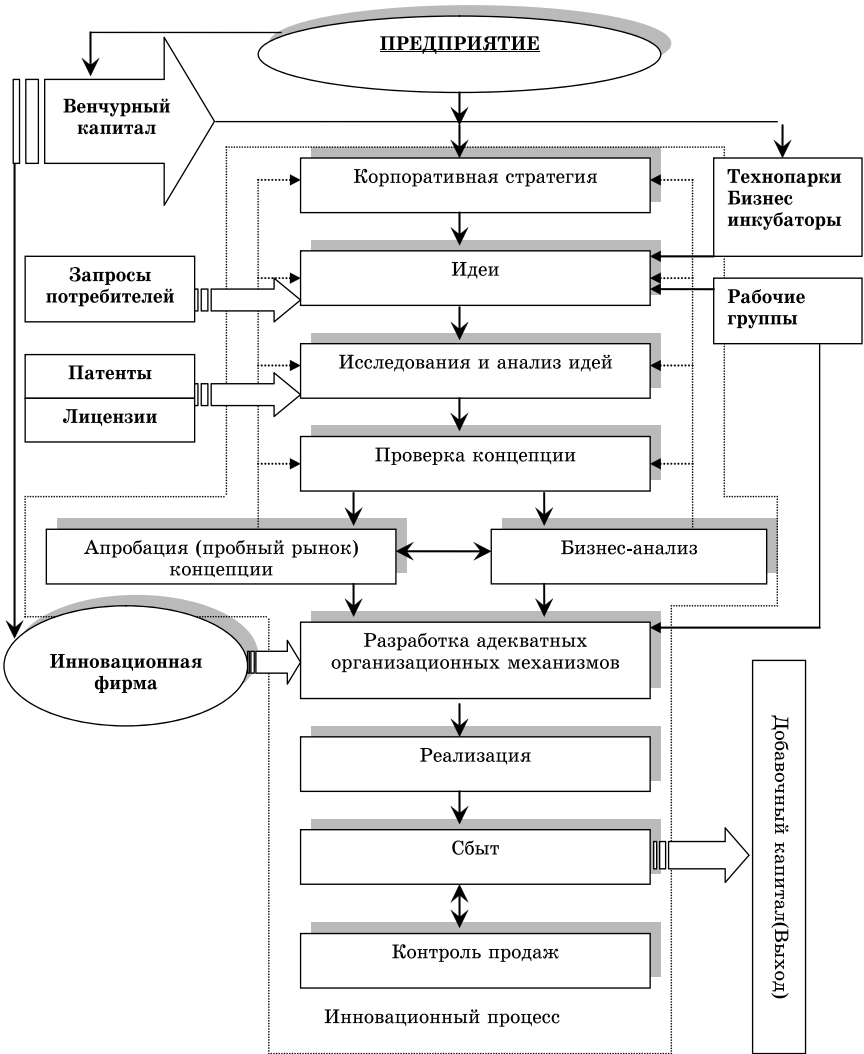


Рис. 1.2. Инновационный процесс четвертого поколения

В последние десять лет минувшего столетия зародился инновационный процесс пятого поколения, который можно представить через систему

управления, характерную для IT-технологий, т.е., для гиперуровня, в основе которого использование свободной энергии природной среды.

Особенностью данной системы управления есть, во-первых, доминирование «косвенных инвесторов», как правило, венчурных фондов, а не прямых инвесторов, относительно принятия решений по вложениям капитала. Во-вторых, инвестиции направляются не в отдельные инновационные стадии или для финансирования работы научно-исследовательских групп, а они имеют значительно больший спектр, который обеспечивает диверсификацию рисков инвестирования. Это имеет большое значение для инвесторов, ведь известно, что в мировой практике венчурный капитал не страхуется. В-третьих, возможность принадлежности объектов вложения капитала и самих компаний к технопаркам, что усиливает использование их потенциала. И в-четвертых, лишь после выхода продуктов или услуг инновационной деятельности на рынок создается дополнительный капитал и генерируются новые денежные потоки.

В таких условиях возникает необходимость детального анализа собственного национального научно-технического потенциала для обоснованной разработки и реализации активной инновационной политики. Развитие науки, уровень технологий и эффективность образования — это основные параметры, которые определяют состояние научно-технического развития государства.

Базируясь на статистических данных, можно констатировать, что в Украине за период реформ сохранился собственный потенциал научных работников, способных проводить фундаментальные и прикладные исследования, предоставлять научно-технические услуги.

По количеству научных работников за период становления Украины как самостоятельного государства наблюдается стойкая тенденция оттока ученых в другие государства, причем количество работников, которые занимаются научной и научно-технической деятельностью, сократилась втрое. При этом количество работников, которые имеют научную степень доктора наук выросло более чем на 40% сравнительно с 1990 г. и составляет около 5,5 тыс. лиц. Значительное количество научных работников были «перетянуты» в производственную сферу и на работу по совместительству, что является необходимым условием при низких ставках научных работников в высших учебных заведениях.

Однако в целом, как свидетельствует статистика, в последнее время в Украине наблюдается отрицательная тенденция изменения показателей инновационной деятельности. Среди предприятий, которые осуществляли нововведение, почти 80% внедряли продуктовые инновации,

643 предприятия осваивали производство новых видов инновационной продукции.

Низкая инновационная активность подтверждается и другими показателями, такими как средний возраст производственного оборудования и коэффициент его восстановления.

Средний возраст производственного оборудования достиг в 2017 г. отметки 30 лет, причем больше трети всего имеющегося оборудования имеет срок службы около 35 лет, а значительная часть намного старше (металлургия, пищевая промышленность и др.). В рамках существующей экономической модели темпы деградации научно-производственного потенциала отечественной экономики превышают темпы восстановления в 2—6 раз.

Как известно, экономический рост государства обуславливается двумя группами факторов — интенсивного и экстенсивного развития. Ведущие ученые Украины, анализируя факторы влияния на динамику роста производства в Украине за последние годы, отмечают, что в основе положительных изменений лежат экстенсивные факторы возрастания и конъюнктурные условия внутреннего и внешнего рынков. Однако следует заметить, что соответствующие факторы практически себя исчерпали.

Структурные изменения в производстве за последние двадцать лет привели к значительной потере позиций областей промышленности с высокой добавленной стоимостью. Так, например, с 1990 по 2003 гг. доля машиностроения и металлообработки сократилась с 30,5 до 12,5%, тогда как существенно возрос удельный вес областей низших технологических укладов: топливной промышленности (с 5,7 до 10,1%), электроэнергетики (с 3,2 до 12,1%), черной металлургии (с 11,0 до 22,9%).

Можно утверждать, что имеющаяся структура промышленного производства Украины не отвечает производственной структуре технологически развитых стран мира. По данным Института экономического прогнозирования НАН Украины, за выпуском продукции пятый технологический уклад сегодня занимает лишь 4%, по финансированию научно-технических разработок — 23, по инновационным затратами — 9,0, а по вложенным инвестициям не превышает 5%.

Таким образом, сегодня складывается структура промышленного выпуска, где доминируют низшие технологические уклады, поскольку инвестируются преимущественно производства третьего и четвертого укладов, который есть потенциальным фактором для технологического отставания нашей промышленности в будущем. Межотраслевая и

технологическая несбалансированность производства с гипертрофированной долей в выпуске продукции промежуточного потребления (сырье, полуфабрикаты, комплектующие) и незначительной долей продукции с законченным циклом производства усложняют задачу обновления промышленного комплекса как целостной системы.

Фактическая направленность движения нашей промышленности не отвечает ни определенным приоритетам, ни направлениям мирового развития. В глобализационный процесс экономико-производственного обмена наша промышленность вошла за счет областей добывающей и первичной переработки сырья, где формируется финансовый ресурс промышленности, которая, прежде всего, направляется на воспроизведение именно этих областей.

Переход государства от одного экономического уклада к другому требует времени, четкого и последовательного механизма. В начале переходного периода в Украине был избран курс реформ, который предусматривает сохранение сложившейся структуры экономики: ресурсы концентрируются в сырьевом секторе, тогда как сектор производства средств и предметов труда ощущает недостаток средств на модернизацию; государство не осуществляет активную экономическую политику, не проводит четкую линию на саморегулирование за счет трансформации государственной собственности в коллективную и частную путем приватизации. В результате таких преобразований должно происходить первичное накопление капитала. Инвестиционный процесс имеет депрессивный характер. Финансовые рынки развиваются медленно и не способны выполнять в необходимых масштабах трансформацию сбережений в инвестиции и создавать рыночные условия накопления капитала.

Это привело к тому, что процесс приватизации государственной собственности оказался неэффективным, логически незавершенным и не обеспечил формирования ответственного хозяина, заинтересованного в реальном оздоровлении производства. Не были введенные полноценные правовые и организационные механизмы реализации преимуществ частной собственности, укрепления позиций национального капитала.

Анализ публикаций, посвященных особенностям первоначального накопления капитала в Украине в переходный период, показывает, что они преимущественно лишь констатируют кардинальные изменения в отношениях собственности, которые происходят путем разгосударствления и приватизации, изменения структуры собственности. Но процесс первоначального накопления капитала означает коренные

революционные изменения, по крайней мере, в нескольких основных направлениях экономических трансформаций:

— во-первых, переход от монополии государственной собственности к конкуренции разных форм негосударственного и институционального управления средствами производства и капиталом;

— во-вторых, переход от тоталитарных методов управления экономикой к рыночным, с изменением управленческой инициативы от экономического центра (государства) к конкретным периферийным собственникам предприятий, с послаблением научного прогнозирования экономических процессов, а где и отказом от него, что привело к нарушению сбалансированности экономики, разрыва постоянных экономических связей, обвальному падению производства;

— в-третьих, изменение приоритетов относительно направлений вложения негосударственного капитала: из производственной и научно-технической сфер в развитие торговли, услуг и др., т.е., тех видов деятельности, которые обеспечивают высокий уровень обращения и прибыльности капитала;

— в-четвертых, послабления влияния государства на процесс реформирования привело к уменьшению доли государственного финансирования стратегически важных секторов экономики, к коренным изменениям в распределении национальных богатств, дифференциации доходов.

Современное состояние экономического развития характеризуется рядом новых признаков, которые качественно отличают его от начального периода рыночных реформ.

Украина имеет достаточный производственный потенциал, развитую инфраструктуру, довольно выгодное географическое положение. Эти факторы являются предпосылками развития экономики.

Украина, к тому же, занимает одно из первых мест среди стран мира, в которых внешнеторговый оборот совпадает с ВВП, что свидетельствует о весомой доли украинского бизнеса, который так или иначе связанный с внешнеэкономическими операциями.

Но если проанализировать экспортные операции и дифференциацию по группам товаров, картина окажется неутешительной: значительная часть товаров, которые экспортируются, — это сырье.

Указанные тенденции, безусловно, довольно важные, но, кроме количественных изменений, необходимые положительные сдвиги в формах, видах и структуре экономики в целом и внешнеэкономической деятельности в частности. Для этого целесообразно обеспечить инновационный характер инвестиций на всех уровнях управления, увеличить эффективность использования экономического и научного потенциала

регионов, увеличить реальную поддержку экспортной деятельности со стороны государства.

Макроэкономические тенденции и анализ проблем, связанных с определением стратегических направлений развития государства показывает, что в Украине имеют место объективные предпосылки к переходу на инновационно-инвестиционную модель развития экономики. Ведь производство конкурентоспособной продукции в современных условиях возможно лишь на инновационной основе. В таких условиях для Украины наиболее актуальной выглядит структурная перестройка экономики и ее интенсивная капитализация. Такая стратегия должна обеспечить системную модернизацию производства и предоставить возможность преодолеть технологическое старение на основе активизации процессов инновационного характера, сформировать условия для развития новых секторов экономики, которые принадлежат к пятому и шестому технологическим укладам и таким образом завершить индустриальный этап развития экономики Украины и перейти к постиндустриальному обществу.

Обеспечение высоких темпов роста на протяжении того или иного периода — это важная задача, но если такое развитие обеспечивает качественный рост и положительные структурные изменения экономики не только в текущем году, а и в долгосрочной перспективе. Необходимо определить факторы, которые могут благоприятствовать и создавать ограничения.

На основе проведенных исследований развития теории управления и регулирования инвестиционной деятельностью в Украине можно сделать такие выводы.

Управление инвестиционной деятельностью в Украине как важный фактор обеспечения реализации инновационной модели развития является необходимым условием успешной интеграции к мировому обществу и системы мировых отношений. Однако переход на более высокий технологический уровень, который диктуется временем, всегда связан с риском экономических кризисов. Отсутствие институциональных механизмов такого развития может привести к падению экономики, а бушующее деструктивное развитие отдельных учреждений к кризису экономической системы.

Процесс глобализации мировой экономики диктует новые правила поведения всех его участникам. Вследствие этого увеличивается разрыв между отраслями, которые достигли критической промышленной массы, необходимой для обеспечения глобальной конкурентоспособности, и теми, что отстают. На первые позиции сегодня выдвигаются

мероприятия по увеличению человеческого капитала, повышению эффективности инфраструктуры воплощения в жизнь создаваемого интеллектуального продукта, другими словами — инновационного механизма.

Под влиянием инновационного процесса изменяется экономическая организация общества, появляются новые элементы в системе хозяйственных структур, развиваются новые технологии управления. Стремительно интернационализируется хозяйственная деятельность, инновационные процессы приобретают международный характер. Кооперация отраслей направленная на получение новых научных результатов, распространение технологий как в материальной, так нематериальной формах, создания мировой научно-инновационной инфраструктуры, осуществления инноваций, которые имеют глобальные эффекты. В таких условиях перехода к постиндустриальному обществу применения первой группы факторов ограничивается не столько невозможностью их использования, сколько их неэффективностью.

Способность к быстрому восприятию инноваций и эффективное управление собственным инновационным потенциалом становятся важными факторами постоянного развития и национальной экономической безопасности государства.

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что для отечественных предприятий путь улучшения рыночного положения сегодня — это стратегия инновационного развития, которая обеспечивает конкурентное преимущество. Сегодня движущими силами рыночного процесса есть:

- желание рискнуть с надеждой получить хорошую прибыль;
- процессы арбитража и связанные с ними формы использования открывающихся возможностей, которые перерабатывают информацию, заложенную в существующих ценах, направляя экономику к состоянию равновесия;
- процессы инноваций, разрушают существующее равновесие и создают новые условия для реализации.

Если рассматривать данный подход к рыночной мотивации деятельности отечественных предприятий, то он является достаточно приемлемым, поскольку с одной стороны, оказывает содействие достижению целей, а с другой отвечает «боевому» расположению духа отечественных предпринимателей новой генерации и их ментальности. Но для формирования конкурентной стратегии и, самой главной, ее реализации нашим предприятиям недостает необходимого количества

инвестиционных ресурсов, под которыми следует понимать любые финансовые активы, привлекательные для обеспечения инновационной деятельности.

Таким образом, в условиях современных бизнес отношений важнейшее место занимает такая категория как инновационный потенциал. Инновационный потенциал следует рассматривать как сложную динамическую систему, которая способна стабильно количественно и качественно генерировать, накапливать и трансформировать идеи и научно-технические результаты в инновационные продукты, процессы. Инновационный потенциал предприятия — это подсистема целостной системы, в которой он взаимодействует с другими потенциалами предприятия: кадровым, маркетингов, ресурсным, производственно-технологическим и др. Инновационный потенциал предприятия можно рассматривать как систему инновационных элементов, которые находятся во взаимосвязи. Т.е., таких факторов (процедур), которые создают необходимые условия для оптимального использования ресурсов предприятия с целью достижения соответствующих ориентиров инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия в целом.

В работах специалистов, которые исследуют особенности экономического развития государств с переходной экономикой, довольно часто в контексте проблем инновационной модели развития применяется понятия «инвестиционный потенциал».

Инвестиционный потенциал как экономическая категория более изученный и обоснованный. Можно выделить два основных концептуальных подхода в определении инвестиционного потенциала.

Первый базируется на ресурсной характеристике, т.е., инвестиционный потенциал определяется как совокупность инвестиционных ресурсов (материальных, финансовых и интеллектуальных).

Второй подход, результативный, — оценка потенциала, с учетом фактических параметров инвестиционных процессов.

Совокупный инвестиционный потенциал социально-экономической системы включает такие интегрированные его виды:

- ресурсный, рассчитанный на основе средневзвешенной обеспеченности территории региона балансовыми запасами основных видов естественных ресурсов;
- производственный, определяется как совокупный результат хозяйственной деятельности населения в регионе;
- потребительский, рассчитывается как совокупная покупательная способность населения региона;

— инфраструктурный, в основу расчета которого положена оценка экономико-географического положения региона и инфраструктурной насыщенности его территории;

— инновационный, при расчете которого учитывается комплекс научно-технической деятельности в регионе;

— трудовой, для расчета которого использовались данные о численности экономически активного населения и его образовательный уровень;

— институциональный, понимается как степень развития ведущих институтов рыночной экономики в регионе;

— финансовый, как способность социально-экономической системы генерировать денежные потоки определенного состава и структуры.

Инвестиционный потенциал социально-экономической системы также характеризуется совокупностью макроэкономических показателей, в частности, темпами экономического возрастания, соотношением потребления и накопления, ставкой процентов по кредитам, нормой прибыли, уровнем и динамикой инфляции, потребительским спросом населения, наличием и соотношением факторов производственной сферы и др.

Инвестиционный потенциал следует рассматривать не только как статический количественный показатель, определенный как сумма указанных компонентов, а как динамический процесс их взаимодействия. Инвестиционные ресурсы трансформируются в инвестиционный потенциал под влиянием многих факторов, они все важные, но каждый из них выполняет свою функцию.

Такой подход к определению инвестиционного потенциала и его направленность на инновационный потенциал отображает стратегические аспекты этих понятий.

Если рассматривать инвестиционный потенциал социально-экономической системы с позиции ресурсного подхода и его направленность на использование и развитие инновационного потенциала, то в общем виде инвестиционный потенциал можно рассматривать как совокупность инвестиционных ресурсов, которые могут быть направленными в инновационное развитие (как наиболее прибыльный), можно представить как совокупность:

- инвестиционный потенциал банков;
- инвестиционный потенциал субъектов рынка;
- инвестиционный потенциал страховых компаний;
- инвестиционный потенциал пенсионных фондов;

- целевые государственные инвестиции;
- инвестиции местного бюджета;
- иностранные инвестиции;
- инвестиции субъектов рынка в другие государства.

Такой подход характеризует тактические или оперативные аспекты инвестиционных возможностей социально-экономической системы.

Раздел 2

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В.А. Ткаченко, С.Н. Войт, Л.Д. Кучма

Социально-экономическая среда является повседневной реальностью, в которой действует индивидум на основе индивидуальной творческой экономической деятельности. Это в одинаковой степени относится и к потребителю, и к рабочему, служащему или управляющему (менеджеру), в общем, ко всем, кто занят производством, распределением, и потреблением совокупного общественного продукта.

Переход экономики централизованного планирования к рыночным отношениям равнозначен полному изменению социально-экономического контекста общественной формации, определяющего поведение каждого индивидуума.

Рассматриваемый контекст можно свести к следующим четырем основным элементам общей системы:

- мировоззрение, мотивирующее решения и поступки человека;
- существующие институты (рынки, законы и постановления, нормы, привычки, ментальность, интеллектуальный потенциал), положительно и (или) отрицательно влияющие на решения и поступки;
- система мотивации индивидуальных усилий, проявляющаяся как в относительной ценности и доходах, так и в нематериальных ценностях;
- политические действия, как влияние внешней среды на факторы первых трех элементов.

Только в том случае, когда указанные элементы, воспринимающиеся людьми в качестве социального контекста, в котором находят признание их собственные действия, возникают условия для безрисковых капиталовложений, обеспечение занятости людей и результативности (эффективности) социально-экономических преобразований.

Как неудачные, та и успешные исторические примеры подчеркивают настойчивую необходимость управления как указанными элементами, так

и рыночными силами в ходе социально-экономической трансформации общественной формации. Необходимость такого подхода становится еще более очевидной вследствие полного краха социальных и экономических структур предыдущей общественной формации, вызванного быстрым и совершенно неожиданным переходом от экономических с централизованным планированием, распределением основных показателей и распределением полученных результатов к условиям рыночных отношений. Кроме того, международная экономическая обстановка, в которой приходится действовать сегодня, гораздо сложнее и требовательнее, чем, например, еще 40—50 лет назад. Тем более, что процессы перестройки (реструктуризации) экономических, политических и социальных структур являются самой сложной проблемой социально-экономического управления. Основное объективное требование — они должны обеспечивать непрерывный экономический рост и социальное развитие.

В принципе, модернизация (реформирование) тем более трансформация это долгосрочные и весьма сложные процессы. Об этом постоянно необходимо помнить. Но очень часто возникает неотложная необходимость их ускорения, в целях ускоренного периода получения экономических результатов и тем самым снятия растущей социальной напряженности.

Однако, как показывает мировой опыт предлагаемые в этих случаях жесткие ускоренные модели (быстрое накопление капитала, замораживание заработной платы, неконтролируемый рост цен, сдерживание развития социальной сферы, ускоренная приватизация, запрет или контроль над профсоюзами и т.д.) хотя и ускоряют процессы реформирования, но, в то же время, чреваты серьезной нестабильностью. Попытки смягчить социальное напряжение по-иному, путем медленной модернизации или структурной перестройки (например, с помощью постепенной замены старых структур новыми) вызывают, как правило, нападки на государство, профсоюзы, на определенные политические партии или социальные группы, как на виновников кризисных ситуаций. Могут усиливаться требования отказаться от государственного вмешательства в экономику, свернуть социальные программы (как источник «социального паразитизма» или, по-нашему, «иждивенчества»), дать простор игре рыночных сил, усилить дисциплину наемного труда. Это так же чревато социальным напряжением. Поэтому проблема темпов оказывается тесно связанной с управлением «по ограничениям» или оперативное управление в условиях неопределенности. Это дает ускорение трансформации системно и не путем перескока через этапы, а с помощью сокращения продолжительности каждого из них, за счет оперативного решения ситуационных задач.

Сегодня оперативное управление социально-экономическими системами (а, если точнее, производственными процессами в этих системах) представляет собой многоуровневую иерархическую структуру, на каждом уровне которой, осуществляются присущие только ему функции изучения (познания) окружающей среды: спроса потребителей; прогноза развития как среды, так и самой системы; анализ соответствия потенциальных возможностей системы целевой функции; формирования целей; разработки стратегии и тактики; планирования, учета, анализа, регулирования и координации; организации сбыта и продвижения; подготовка специалистов и оценка наличных и необходимых материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Это, в свою очередь, приводит к изменению самой концепции той или иной деятельности, понятийных определений и организационных форм. Настоятельно появилась необходимость уточнения функций оперативного управления; показать, что представляют собой процессы организации оперативного управления, особенно сложными социально-экономическими процессами; сформулировать основы технологичности подхода к организации процессов операционного менеджмента в условиях рыночных отношений.

Необходимость этого вызвана тем, что современные социально-экономические системы в образе современных промышленных предприятий, корпораций, промышленно-финансовых групп и производственных отношений в них, в результате применения новейших видов техники и технологий, введения прогрессивных методов и форм организации на основе новых производственных отношений претерпевают значительные изменения как по форме, так и по содержанию. Это, в свою очередь, приводит к быстрому старению терминологии, появлению специальных ее особенностей, как способствующих раскрытию с достаточной глубиной сущности самих процессов, так и усложняющих эту процедуру.

Исходя из классического анализа всех видов управления, как правило, выделяют две его разновидности:

- 1) управление как элемент трудовой деятельности человека;
- 2) управление как элемент взаимоотношений между людьми.

Очевидно, что рассмотрение какой-либо одной из этих разновидностей в отрыве от другой приводит к искажению в выводах и предположениях, что, естественно, влечет за собой сбои и неточности в самих процессах управления.

Согласно выше приведенной классификации, в результате анализа многочисленных трудов как отечественных, так и зарубежных ученых,

можно сделать вывод, что в науке управления формулировались три основных направления:

- 1) фундаментальные базисные основы социального управления;
- 2) вопросы управления государством;
- 3) проблемы управления экономикой.

Такое деление, четко указывая объект управления, дает возможность наиболее полно исследовать цели управления, определить систему методов и форм управления, их соотношение друг с другом, взаимосвязь и взаимообусловленность.

Таким образом, оперативное управление социально-экономическими системами, процессами, происходящими в них, в полном смысле слова относится к теории причинности следствий, так как его цель — познание сути, закономерностей и путей для достижения наиболее полезного эффекта или минимальных затрат средств и физического труда. Это так же наука об управлении, так как главной функцией управления, будь то простой или сложный производственный процесс или процесс принятия решений, является всегда поиск оптимальных методов руководства управляемым организмом.

Любая структура оперативного управления как сложная система (социотехническая или социоэкономическая), функционирует и развивается во взаимосвязи и взаимообусловленности двух составляющих — наследственности и влияния окружающей среды. Точнее, в их взаимодействии. И это наиболее не исследованная область управления.

Больше того, в человеко-машинных системах, к каким относятся и система оперативного управления, нельзя не учитывать и третью составляющую — самого человека как биоэнергетическую систему, с его «эго», индивидуальным поведением, собственными мотивами принятия оперативных и стратегических решений. То есть, комплексом составляющих именно социально-экономической функции.

Биоэнергоинформационная уникальность каждого индивидуума, участвующего в проектировании, создании, а затем и эксплуатации таких систем является одним из факторов, от которых зависит их качество и эффективность функционирования. Человек является единственной в природе системой, на формирование индивидуальностей которой еще на эмбриональной стадии (через систему обмена веществ матери) и потом, в течение всей осознанной жизни, существенное влияние имеет большой, все возрастающий, объем сенсорной информации. И эта система — «генотип-окружающая среда» — обладает свойствами перерабатывать информацию и выдавать решения, направленные на совершенствование самой себя.

Смена поколений, рост образовательного уровня и связанный с ним более высокий уровень развития личности придает необычайную значимость психологическому фактору, который пока мало принимается во внимание при оценке интенсификации общественного производства и, соответственно, определении направлений совершенствования оперативного управления. Между тем, конечный результат физического труда прямо зависит от таких чисто человеческих моментов, как профессиональная компетенция, настроенность на работу, желания раскрыть свои потенциальные возможности, удовлетворение той моральной обстановкой, в которой трудится человек.

Научно технологическая революция сегодня ведет к общественному производству в технологическом отношении несравненно более сложному, чем современное: неизмеримо возрастают требования к профессиональной компетентности и социальной ответственности работающих, а обмен экономической и иного вида информацией между людьми будет становиться все более глубоким и многогранным. Чтобы успешно функционировать, такое производство нуждается в универсально подготовленном работнике, виртуозно владеющем своей профессией и обладающим научным мировоззрением.

Научный подход к содержанию организационной деятельности в социально-экономических системах тесно связан с теорией организации, с системами управления в общественном производстве, с трансформацией социально-технических, социально-экономических и иных систем. И несмотря на проблемы, неясности и спорные места, которых в этой теории до сих пор остается еще определенное множество, достигаемые результаты в любых исследованиях могут оказать и оказывают существенную помощь современной практике, закладывая тем самым новые кирпичи в фундамент экономической теории — теории причинности следствий.

В предлагаемой монографии, на основе результатов научных исследований, показано, что одним из самых эффективных инструментов выживания и развития корпоративных структур, как сложных социально-экономических систем в условиях нынешней нестабильности мировой и национальных финансовых систем, как известно, становится разработка эффективных механизмов оперативного управления и диверсификация. Коль скоро возникают проблемы в одном из сегментов производственно-сбытовой деятельности корпорации, возможности другого позволяют справиться с этими проблемами, поддерживать тем самым конкурентоспособность производимых товаров и услуг на максимально широком поле постоянно развивающихся товарных рынков.

С учетом состояния экономики Украины и перспектив ее развития для преодоления общего кризиса вряд ли реально рассчитывать только на централизованные государственные средства. В условиях углубления рыночных отношений в экономике страны выход из сложившейся ситуации усматривается в поиске и внедрении новых подходов к реформированию всего производственно-технического комплекса общественного производства, экономических отношений и мотивационных стимулов. Новые подходы, в конечном счете, должны заключаться в ускоренном инновационном развитии при соответствующем уровне и нетрадиционных формах инвестиционного обеспечения. Это, естественно, требует повышения уровня оперативного управления, поиска и разработки эффективных его механизмов.

Таким образом, научное обоснование форм и методов оперативного управления соответствующей научно-технической, инновационно-инвестиционной и социально-экономической деятельностью в сложных производственных системах всех отраслей народно-хозяйственного комплекса становится первоочередной задачей на основе теории причинности следствий.

В современных условиях нельзя решать вопросы комплексного совершенствования систем управления сложными социально-экономическими системами, не рассматривая взаимовлияния и взаимообусловленность экономического и организационного механизмов. Реализация этого направления развития систем управления требует первоочередного решения многих методологических и теоретических проблем. В частности, должны быть разработаны и обоснованы методы формального описания и анализа комплексных отношений управления, проектирования организационной технологии управления, использования информационных технологий, основ операционного менеджмента в системе оперативного управления тем или иным образом отражающих его экономические, организационные, информационные, социально-психологические и др. аспекты.

В общем виде, задача формирования и совершенствования организационных структур систем оперативного управления является неотъемлемой частью проблемы повышения эффективности экономической деятельности сложных социально-экономических систем, какими являются промышленные предприятия, корпорации, промышленно-финансовые группы, что определяет ее непреходящую актуальность.

В то же время, законы развития общественного производства, экономической системы как таковой обуславливают возникновение в современных условиях особых требований, которые предопределяют злободневность ряда специфических организационных проблем, в том числе:

— возрастание масштабов деятельности, развитие разделения и кооперация труда, повышение многообразия социально-экономических целей деятельности, повышения динамичности и неопределенности окружающей среды приводят к объективной необходимости приведения организационных структур систем оперативного управления в сложных социально-экономических системах в соответствие с уровнем развития производительных сил и производственных отношений;

— в условиях научно-технологического прогресса постоянно происходят коренные преобразования как материально-технической базы экономической системы так и ее социальной надстройки, что требует совершенствования их структуры и стратегии управления прогнозированием предстоящих изменений, направляя их на повышение эффективности результатов;

— философия трансформации экономической базы на первый план выдвигает проблему создания новых механизмов управления, однако успешная реализация принятых и разработанных в этой области мероприятий невозможна без всестороннего улучшения организации оперативного управления на всех уровнях, что выдвигает конкретные организационные проблемы.

В процессе исследований был получен и проверен на практике целый ряд научных результатов, что позволяет сделать выводы относительно методологической основы формирования организационных структур систем оперативного управления:

Во-первых: организационная структура рассматривается как универсальная сложно-функциональная характеристика самой системы оперативного управления производственно-хозяйственной организацией, представляющая собой специфический предмет исследования, анализа и проектирования. Это требует, в свою очередь, четкого выделения границ организации; определения общего назначения, конкретных целей и задач; описания и анализа внешней среды; обмена информацией и других взаимодействий; выяснения связей между производственно-технологической и административно-управленческой сторонами организации; выявления распределения полномочий и ответственности между данной организацией и институтами региональной и государственной системами управления.

Во-вторых: формой проявления организационных отношений в системе оперативного управления служат связи между обособленными элементами и уровнями иерархии оргструктуры, состав и последовательность которых в рамках заданных отношений могут быть многообразными. Поэтому рассмотрение организационной структуры как предмета

рационального проектирования должно включать не только и не столько определение состава звеньев и элементов, их общих задач и субординации, сколько построение конкретных организационных механизмов достижения поставленных целей, т.е. определение и регламентация содержания и последовательности связей между организационно обособленными элементами и звеньями.

В третьих: исходной базой построение организационной структуры является целевая ориентация всех элементов системы оперативного управления. В этой связи необходимым этапом анализа и синтеза организационных структур являются определение и формулирование целей организации в их целостной системе, их декомпозиция по строго выбранным признаками структуризации. Таким путем достигается сбалансированное распределение задач, прав и ответственности между уровнями и звеньями аппарата менеджеров, обеспечивающее эффективное достижение конечных целей производственно-экономического, научно-технического и социального развития организации.

В четвертых: творческий характер процессов принятия и реализации управленческих решений ограничивает сферу формальной регламентации и типизации организационных отношений и связей. Поэтому важнейшим требованием к построению организационных структур систем оперативного управления должно стать достижение их гибкости, обеспечивающей приспособление к реальному разнообразию объективных условий, возникающих в процессе функционирования сложной социально-экономической системы в условиях неопределенности и динамичности окружающей среды.

Объективно возникающая потребность интеграции усилий для достижения целей, стоящих перед хозяйственными системами, приводит к необходимости организации не только согласованной, но и совместной управленческой деятельности по реализации взаимосвязанных и взаимообусловленных задач. Тем самым возникает потребность введения таких форм организации оперативного управления, которые позволяли бы регулировать отношения между юридически равноправными звеньями так, чтобы это регулирование имело властно-обязательный и вместе с тем творчески-инициативный характер, вытекающий не из начала субординации и подчинения, а строящийся на основе взаимных уступок и профессионально осознанных действий.

В основе таких технологий лежит интеграция знаний из всех областей науки, связанных с объектом исследования и положения теории причинности следствий.

2.1. Организация как открытая социотехническая система

Современный этап развития теории менеджмента рассматривает любую организацию как открытую систему. Сторонники системного подхода предложили определять организацию как открытую социотехническую систему. Современная организация существует для внешней среды и только за счет внешней среды. Таким образом, внешняя среда (ее состояние и развитие, динамика и направленность) является определяющей для существования любой современной организации. Исходя из этого, задачу современной теории менеджмента можно сформулировать следующим образом: поиск инструментов и методик, которыми может оперировать руководитель для планирования, организации, мотивации и контроля внутренних переменных организации в ответ на изменения внешних переменных с целью минимизации угроз, а также использования всех возможностей и условий неопределенности.

Организация — сложная открытая социотехническая система. Данную характеристику к общепринятому понятию «организация» впервые ввели в практику управления сторонники системного подхода. Несмотря на внешнюю простоту утверждения, все четыре составные части можно рассматривать как ключевые позиции, несущие в себе достаточно емкую смысловую нагрузку.

Понятие системы является достаточно известным не только в теории управления. Главная особенность любой системы — это целостность некоторого множества составляющих, тесно взаимосвязанных и выполняющих четко определенную роль в системе.

Согласно концепции системного подхода организация существует как бы в двух плоскостях, она является частью и социальной, и технической среды. Проблема заключается в том, что по своей природе, по законам существования и развития эти системы принципиально отличаются, однако должны существовать совместно и находиться в постоянном соприкосновении друг с другом.

Кроме того, согласно приведенному выше определению, организация является открытой системой. В практике современного управления это означает проникающее воздействие внешней среды на внутренние составляющие организации и протекающие процессы. Внешняя среда для современной организации это не просто источник изменений, возможностей, угроз, это такая же часть самой организации, как и любой

внутренний элемент. Иными словами, организация должна трансформироваться и приспосабливаться к воздействию внешней среды.

Собрав воедино все ключевые понятия, получим достаточно сложную проблему. В связи с этим, можно перефразировать приведенное в начале определение, можно констатировать, что *современная эффективная организация — это сплав двух разнородных компонентов внутренней и внешней среды, которые должны трансформироваться и приспосабливаться к самосовершенствованию и внешнему воздействию.*

«Сплав» двух составляющих не идентично понятию «соединение». Любое соединение предполагает наличие некоторой границы, линии разрыва, за которой заканчивается один компонент и начинается другой. На современном этапе общественного развития данное утверждение может выглядеть несколько абсурдным, однако мировая наука активно ищет пути соединения технической и биологической составляющей в единое целое.

Итак, рассмотрим все вышеперечисленные характеристики и их особенности более подробно.

Положение об открытости организации на современном этапе вышло на качественно новый виток изучения. В связи с этим возникают следующие проблемы:

1. Организация, несмотря на наличие некоторой, внешне достаточно определенной границы, представляет собой аморфное образование. Внешняя граница организации как системы — это граница, за которой ни сама система, ни ее элементы не ощущают на себе воздействия или эти воздействия не влекут за собой достаточно существенных последствий ни для системы в целом, ни для отдельных ее элементов. Очень трудно сегодня определить, где заканчивается влияние организации на свои внутренние и внешние элементы и где предел влияния на саму организацию извне, как далеко простираются интересы организации во внешней среде, где возникнет новый источник возможностей или угроз для ее существования и т. п.

2. Второй аспект — по-новому воспринимаемая роль современной организации. Социальные, политические, экономические отношения в некоторых территориальных и временных рамках являются внешними элементами организационных систем и задают условия их существования. Однако, эти отношения как раз и формируются данными организациями. Происходит слияние субъекта и объекта управления, что резко уменьшает возможности определения причинно-следственных связей. При этом не следует поддаваться соблазну и рассматривать организацию, которая занимает пассивную позицию как объект во взаимоотношениях и взаимодействиях. Например, философские учения Востока

вполне определенно утверждают, что «мягкое, слабое и рыхлое всегда побеждает сильное и твердое». Занимая внешне пассивную позицию организация не перестает действовать. Она не перестает привлекать внимания элементов внешней среды, которые принимают свои решения в том числе и с учетом поведения внешне пассивной организации. Роль «серого кардинала» играют многие современные организации и их элементы: церковь, армия, акционеры, потребители и т.д. С другой стороны, активность организации далеко не всегда является ее личной инициативой. Вполне возможно, что организация выполняет такую роль только потому, что ее подталкивают к этому внешние или внутренние элементы, на самом же деле организация выступает в роли марионетки и от нее уже практически ничего не зависит, несмотря на внешнюю активность. Активное пропагандирование и поиск экологически чистых двигателей среди мировых автопроизводителей — классический пример того, что активность организации лишь внешняя, организация вынуждена действовать так, а не иначе.

Итак, организация — открытая система. Это позволяет говорить о том, что мы не можем четко разграничить элементы внешней и внутренней среды, как это представлено в классических работах по менеджменту (рис 2.1).

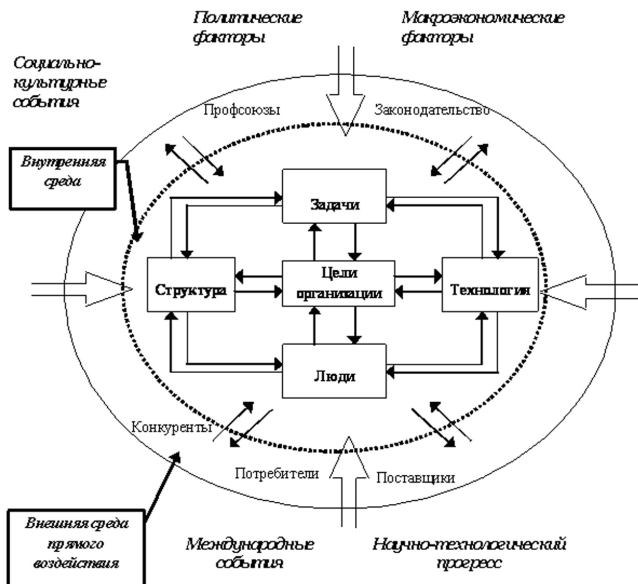


Рис. 2.1 Внешняя и внутренняя среда организации

Современная организация как открытая система состоит из тех же основных 10 взаимосвязанных переменных (рис. 2.2), однако система взаимосвязей уже принципиально другая.



Рис. 2.2. Современная организационная система

Если проводить параллели, то можно заметить, что согласно современным научным знаниям, человек, например, не только физическое тело, которое мы можем визуально наблюдать, но и множество невидимых и неосознаваемых материй и энергий. Аналогичным образом современная организация представляет собой не только юридическое лицо, работники, оборудование, здания, сооружения, готовая продукция и т.д. Система важна не только и не столько своими переменными или элементами, сколько качеством связей между ними. Именно совокупность этих связей, в том числе неосознаваемых, и формирует сегодня понятие «организация». Поэтому не только пять классических переменных внутренней среды (цели, задачи, люди, структура, технология), но и пять переменных

внешней среды прямого действия входят в понятие «организационная система» или «организация как система», причем система открытая. Без этой совокупности нет современной эффективной организации.

Согласно канонам теории управления наиболее эффективной организацией следует признать католическую церковь, которая существует в том или ином виде не одно столетие. Эффективность церкви как организации дает нам ответы на множество вопросов. В данной организации потребители, общественные организации и органы государственной власти рассматривались как элементы или переменные самой целостной системы. На современном этапе развития эта организация принципиально изменила свое отношение к конкурентам, исключив элемент агрессии и противостояния, и в целом занимает скорее пассивное положение. Парадоксально, но факт, на сегодняшний день католическая церковь сильна и эффективна как никогда ранее.

Современная организация не просто взаимодействует с внешней средой, не просто реагирует на ее воздействия, она открытая система и отвечает за те элементы, с которыми она взаимодействует. Организация несет ответственность и за своих потребителей, и за своих поставщиков, и, как это ни парадоксально, за своих конкурентов, за общественные организации, за органы государственной власти. Ранее это диктовалось принципами социальной и деловой ответственности и этики. Сегодня это одно из необходимых условий существования организации и эффективности ее деятельности.

Согласно теории систем, все элементы системы строго занимают свое место и определяют те или иные характеристики самой системы. Если элемент не выполняет данных условий, это инородный или чужой элемент и с течением времени он будет изъят из системы (если система механическая) или будет отторгнут ею (если система биологическая). Поэтому мы опять приходим к выводу о том, что *поставщики, конкуренты, потребители являются элементами организационной системы, так как определяют ее характеристики*. Любые действия организации вызваны определенными причинами и в данном случае организация (как и любая другая система) условно не свободна в своем выборе и зависит от своих элементов.

Перейдем к рассмотрению следующего аспекта современной трактовки понятия «организация». Организация — система социотехническая. На некоторое время абстрагируемся от посылки об открытости данной системы.

Совершенно очевидно, что организация включает в себя как сугубо технические элементы (основные средства, здания, сооружения,

материалы, средства связи и обработки информации и т. д.), так и социальные, т. е. людей и все, что с ними связано. Проблема заключается в том, что эти группы элементов образуют две подсистемы внутри единой организационной системы, но при этом имеют разную природу, т. е. существуют и развиваются по принципиально разным законам.

Техническая (или механическая) система имеет своего создателя и строится сообразно определенным целям и задачам. Она обладает заранее четко определенными свойствами и не имеет собственных движущих сил. Техническая система может переходить из одного качественно-го состояния в другое, однако следует заметить, что это постепенный качественный переход, который все же имеет некий предел. Иными словами, осуществить качественный скачок с помощью технической системы невозможно. Для перехода к иным характеристикам необходимо остановить работу системы на некоторое время, затем заменить ее часть или все элементы. После замены в механической системе необходимо настроить новые связи и взаимодействие элементов, ввести недостающие части. Затем система приводится в действие и при правильном настрове работает без сбоев.

Вторая составная организации по своим характеристикам напоминает живую систему, биологическую (органическую). Системы данного типа самодостаточны, они в состоянии развиваться, генерировать недостающие элементы (средства для достижения целей), имеют внутренний источник энергии, они способны на качественно новый скачок в своем развитии. Данный вид систем не может использовать вышеупомянутый алгоритм перехода от одного качественного состояния к другому. Живую систему нельзя остановить и затем запустить вновь, поэтому все преобразования необходимо проводить в динамике. Таким образом, в работе органической системы возникают временные сбои пока один или несколько элементов переходит из одного состояния в качественно новое и налаживает связи.

Если в механическую систему внести инородные, несоответствующие элементы, то сама система либо не станет работать, либо в конечном итоге разрушатся отдельные ее элементы. Иными словами механическая система окажется неработоспособной. Биологическая же система такой элемент либо не примет и отторгнет, либо с течением времени подстроится под него, но и в том, и в другом случае будет поддерживать рабочее состояние, возможно и с меньшим коэффициентом полезного действия.

Механическая система не в состоянии самостоятельно останавливаться, запускаться, производить замену элементов. Однако механическая

система не подвержена субъективным факторам и их воздействию, она более четкая и работоспособная. Системы данного типа логичны, прагматичны, без существенных колебаний в работе.

Биологическая система в состоянии сама генерировать новые элементы или качественно развивать уже существующие. Эти системы обладают творческими задатками, интуицией, они неординарны и уникальны. Однако они подвержены влиянию субъективных факторов.

В своем развитии механическая или техническая система проходит через кризисы. С течением времени происходит износ системы, что приводит к снижению ее полезности. Таким образом, с течением времени наступает «кризис несоответствия» параметров системы внешнему окружению и предъявляемым требованиям. В таком состоянии техническая система продолжает работать до тех пор пока не достигнет предела несоответствия, после чего наступает «кризис остановки». Суть данного явления заключается в том, что после необходимой остановки техническая система вынуждена либо потерять доминирующее положение, либо догонять в частности биологические системы, которые хоть и снизили свои показатели, но не останавливались.

Биологическая система так же проходит в своем развитии через кризисы. Однако это кризисы несколько иного характера, назовем их «динамическими кризисами» или «кризисами трансформации». Биологическая система не может останавливаться для регулирования взаимосвязей, поэтому все трансформации происходят в динамике. Совершенно очевидно, что существовавший ранее баланс системы нарушается в той или иной степени, в ее работе наблюдаются перебои, что приводит к снижению коэффициента полезного действия. Происходит притирка или приспособление нового и старого.

Критическим состоянием механической системы может быть полное несоответствие предъявляемым требованиям и отсутствие возможностей быстрого и эффективного ее регулирования. В таком случае от системы необходимо просто избавляться.

Наименее предпочтительное состояние органической системы, когда происходит не параллельное развитие нескольких элементов системы, а последовательное. В таком случае система входит в стадию хронического, или перманентного, кризиса на достаточно продолжительный промежуток времени.

Современная организация — не механическая организация. Данный тип организаций превалировал приблизительно до 30-х годов прошлого века. Однако современная организация и не органическая система, как это многим представляется сегодня. И тот и другой тип систем имеют

свои преимущества, и недостатки. Эффективная современная организация не может быть только лишь органической системой, ей не будет хватать надежности и стабильности в работе в современной среде.

В современном мире организация должна решать принципиально новые задачи, без какого бы то ни было опыта, должна уметь элементарно выживать, приспосабливаться, использовать малейшие возможности. Она должна уметь концентрировать свои ресурсы в пространстве и во времени, уметь быстро и четко решать возникающие проблемы, двигаться к достижению поставленных целей, не растрачивая ресурсы на посторонние задачи, сумев абстрагироваться от некоторых воздействий. Организация — целеустремленная система по определению. В порыве творчества, энергии, динамичности, разнообразия, неповторимости и нестандартности происходит разрушение организации изнутри. Снижается планируемость и прогнозируемость происходящих процессов, уменьшается эффективность контроля, наступает хаос. Организация теряет структуру и сама разрушает фундамент своего существования. Все эти проблемы призваны решить механические или технические подсистемы нового уровня.

Таким образом, современная эффективная организация — это система, состоящая из множества подсистем различной природы, т.е. сплав элементов с различными характеристиками (рис. 2.3). При этом нельзя однозначно утверждать о том, что лучшая система — открытая система. Это не всегда так. Современная организация должна иметь как открытые, так и закрытые подсистемы в своей структуре, т.е. те, которые работают в закрытых условиях, ограничены от большинства внешних

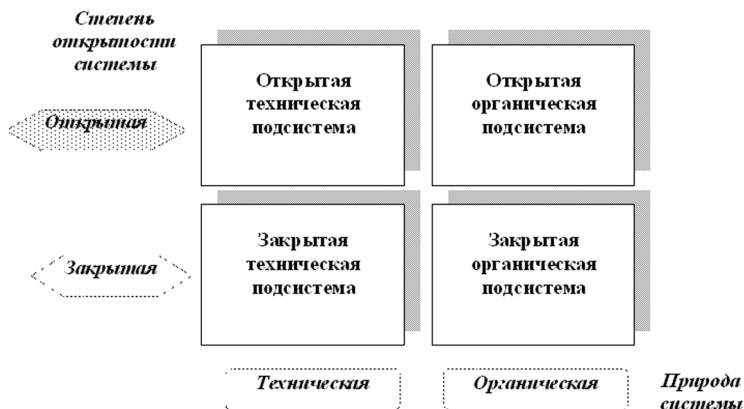


Рис. 2.3. Составляющие подсистемы современной организации

воздействий. Такие системы наиболее работоспособны и максимально объективны, т.е. не подвержены влиянию субъективных факторов.

Каждая из представленных четырех возможных подсистем имеет свои преимущества в работоспособности, точности, целенаправленности, способность приспосабливаться, способности к генерации новых методов и способов решения задач, объективности, подконтрольности, бесперебойности в работе и т.п.

Исследования последних лет показывают, что современные задачи многоуровневые и многоаспектные. Современное искусство управления — это особое единство процедур синтеза и анализа, движения от общего к частному и от частного к общему.

2.2. Основные тенденции развития современной организации

Представление о современной внешней среде и деятельности организации в ней напоминает теорию Ч. Дарвина о борьбе видов за существование, поэтому все чаще мы можем встретить понятие «экономический дарвинизм». Иными словами, выживет тот, кто максимально адаптируется к внешней среде, ее изменениям и при этом сможет сохранить эффективность достижения целей.

За последние 12—15 лет внешняя среда существования претерпела серьезные изменения. Сегодня возникает необходимость пересмотреть многие основы наук, так или иначе связанных с экономикой и общественными отношениями. Это касается не только сугубо экономических учений (экономическая теория, финансовая деятельность, управление, маркетинг и т. п.), но и таких наук, как психология, политология, социология и тех, что непосредственно связаны с экономикой и теорией причинности следствий.

Особняком в этом перечне стоит теория управления. Это касается не только управления банком или страховой компанией, или каким-либо предприятием, но и отдельно взятой отраслью экономики предприятий или даже всем государством. Влияние теории управления распространяется на многие аспекты жизнедеятельности человека и выходит далеко за рамки экономических отношений.

Особенности произошедших изменений во внешней среде заставляют иначе взглянуть на уже изученные аспекты. В первую очередь это касается таких ее аспектов как: скорость протекающих процессов, определение субъекта и объекта, конкуренции и формирование цепочки

причинно-следственных связей. Изменения в этих понятиях сегодня поставили руководителей различного ранга перед принципиально новыми задачами.

Сегодня в литературе все чаще можно встретить упоминание таких современных тенденций развития внешней среды:

- научно-технологическая революция;
- глобализация экономико-политических процессов;
- глобализация социально-политических процессов;
- повышение значимости личности и ее прав;
- индивидуализация общества в целом и личности в частности;
- новый культурный виток общественного развития.

Констатация этих тенденций выглядит сегодня как аксиома. Переходя от общих тенденций к характеристикам внешней среды и их влиянию на деятельность организации, необходимо перечислить следующие характеристики:

- чрезвычайная подвижность;
- ускорение происходящих процессов;
- фрагментарность;
- неравномерность;
- более сложные причинно-следственные связи;
- непредсказуемость.

Характер изменений внешней среды не позволяет получать достаточно точные прогнозы, используя уже известные данные, тенденции и законы развития для будущих событий; практически все изменения во внешней среде носят прерывистый, внезапный (непрогнозируемый), нелогичный характер; многие процессы протекают фрагментарно, спонтанно.

Изменения такого характера требуют не только констатации фактов, необходимо выявить причины их возникновения, степень влияния и возможные последствия. Это позволит понять некоторые особенности протекающих процессов только теория причинности следствий.

Во второй половине XX века возникло четкое осознание того, что характер изменений внешней среды не позволяет использовать методы аппроксимации; необходимы новые методы для предвидения и прогнозирования развития макро- и микро- среды. Сегодня практически все изменения во внешней среде носят прерывистый, внезапный (непрогнозируемый), нелогичный, фрагментарный характер условий неопределенности.

Примером тому может служить ситуация на Ближнем Востоке. Это зона повышенной напряженности и военной угрозы, где события

вспыхивают с новой силой и практически затихают, тлеет конфликт и опять вспышка активности, все это происходит абсолютно непредсказуемо. Возникают огромные проблемы для всей экономики мира. Практически никто не может спрогнозировать, как поведут себя участники этого конфликта, которых с каждым разом становится все больше, и реакция следует только лишь как ответ на какие-либо действия. Все это, так или иначе, отражается на мировом обществе.

Представление о логике развития процессов за последние годы так же резко изменилось. То, что еще совсем недавно казалось абсурдом, сегодня принимается как вполне логичное состояние. Еще два года назад считалось, что для развивающейся экономики наиболее оптимальный вариант — приоритетное развитие экспортного потенциала. Но кризис в Юго-Восточной Азии во многом заставил пересмотреть этот тезис.

В такой среде любые прогнозы развития внешней среды имеют очень низкую вероятность, которая не позволяет принимать к действию результаты этих прогнозов. Например, известная в стратегическом планировании «техника сценариев» утрачивает свое значение т. к. ни один из предложенных вариантов развития не будет иметь допустимой границы вероятности и, таким образом, приобретать приоритетный характер, держать резерв ресурсов еще для одного из вариантов. Сегодня никто себе этого не может позволить.

Главной причиной возникновения упомянутых выше изменений следует признать научно-технологическую революцию (НТР). Большинство остальных причин — как правило, следствия первого и второго порядка. НТР не один раз имела такое всепроникающее влияние. Это наблюдалось, когда появились колесо, выплавка металла, паровой двигатель и другое. Макроэкономической науке известны «длинные волны Кондратьева», которые представляют собой теорию долгосрочных экономических циклов. В ее основе как раз лежат изменения в технологиях, используемых человечеством.

Особенностью НТР является то, что она, как правило, затрагивает не все сферы. Например, за последние 70—80 лет ничего уникального в автомобилестроении не произошло, в технологическом плане отрасль развивается достаточно бурно, но без скачков. Именно такой тип развития называют научно-техническим прогрессом. То же самое можно сказать и о добывающих отраслях. В отраслях медицины, сельского хозяйства, выработки тепловой и электрической энергии наблюдаются только первые ростки НТР.

Наиболее ярко НТР нашего времени проявилась в средствах связи и обработки информации. Когда-то мир уже переживал нечто подобное с

изобретением телефона и радио. Задачу, которая стояла перед бизнесом, можно сформулировать как «время — деньги». Иными словами, время на получение информации, ее обработку, принятие решений и т. п. необходимо было сократить до минимума. И можно смело утверждать, что эта задача была решена практически полностью. Скорость обработки информации сегодня во многом превышает скорость ее поступления, поэтому сегодня актуальной стала другая задача «информация — деньги». И опять за решение новой задачи взялись производители средств связи и обработки информации, что дало новый виток развития данной отрасли — создание глобальных и локальных сетей ИТ-технологий.

Каковы же последствия НТР в средствах коммуникации и обработки информации? Рассмотрим абстрактный пример. Существует некоторая заданная система, состоящая из элементов, которые можно назвать «субъект — объект», т. е. каждый компонент не только подвергается воздействию, но и сам оказывает определенное влияние. Система находится в относительном равновесии (рис. 2.4). Данную цепочку можно представить следующим образом: поставщик ресурсов → производитель → оптовый продавец → розничный продавец → потребитель. Необходимо так же оговорить, что обратная связь присутствует практически всегда, но очень часто она не явная.

Абстрагируясь от сложных взаимоотношений с непрямым воздействием элементов друг на друга, предположим, что каждый элемент

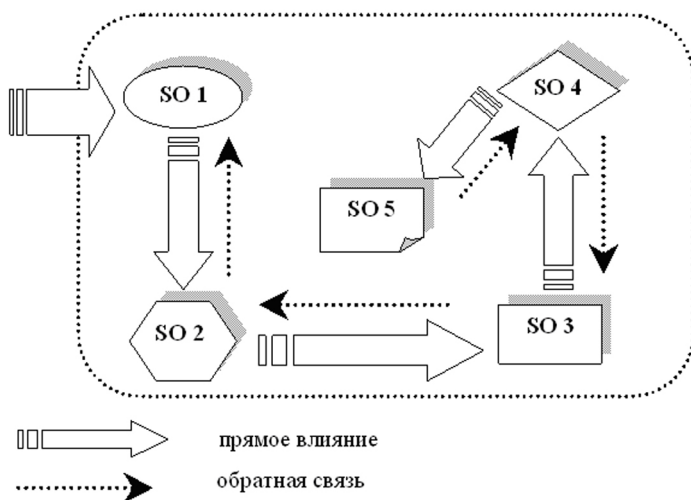


Рис. 2.4. Взаимодействие элементов системы

получает прямое воздействие от одного из элементов и так же прямо воздействует только на один элемент. Все решения о том или ином движении принимаются на основании имеющейся информации, поэтому для того, чтобы происходило какое-то движение, необходимо наличие некоторого массива информации. Перед тем как совершить какое-либо действие, любой элемент природы исходит из имеющейся у него информации. Так же и в среде организации. Перед тем, как принять определенное решение, необходимо выполнить конкретную работу с имеющимся массивом информации: прием информации, декодирование, систематизация, структурирование, представление в удобном виде, анализ, принятие решения, создание сообщения, кодировка сообщения и ответная реакция.

Предположим, что система взаимоотношений упрощена и включает в себя: передачу информации (т. е. время на ее осуществление), прием, обработку и представление в удобном виде, анализ, принятие решения, ответная реакция. Несколько упрощенная модель включает всего 7 этапов. Предположим, что каждый этап занимает 5 условных временных единиц. Таким образом, чтобы полностью пройти цепочку от SO1 до SO5 требуется 175 усл. вр. ед. Если на каждом этапе понизить необходимое время хотя бы до 4 усл. вр. ед., то общее время снизится до 140 усл. вр. ед., или на 20 %.

Возникает вопрос, каково же снижение временных затрат не в теории, а в практической ситуации? На этот вопрос точно ответить достаточно сложно, поскольку подобные исследования практически не проводились. Приведем лишь два примера. В 1977 году один из первых персональных компьютеров (ПК) имеет всего 4 Кб операционной памяти (ОЗУ). Через 7 лет, в январе 1984 года, компания APPLE запускает в производство компьютер Macintosh с 128 Кб ОЗУ и уже в сентябре того же года появляются ПК с 512 Кб ОЗУ. В 1987 году в продажу поступил самый мощный персональный компьютер с 1 Мб ОЗУ. Сегодня достаточно приемлемый уровень — 8 Гб ОЗУ, хотя это далеко не предел мощности ПК. Конечно, нельзя говорить о том, что время работы с информацией снизилось в 1000 раз за последние 25 лет, но пример достаточно показателен.

Второй пример. Если время разработки новых автомобилей, по оценкам, автопроизводителей США, Японии, Германии и Франции, в 1990 году составляло 4,26 года, то уже в 2002 снизится до 2,37 лет, т. е. на 44 % за 12—13 лет. При этом по качеству и техническим характеристикам современные автомобили явно превосходят своих предшественников. Поэтому наше допущение о 20% снижении затрат времени на работу с информацией не выглядит чем-то не реальным. Приблизительно аналогичные

показатели мы получим, если проведем исследования в движении материальных потоков от SO1 к SO5, хотя в данном случае исследования будут намного сложнее.

Иными словами, объем событий, который ранее происходил за 20—25 лет, сегодня может уложиться, например, за 7—9 лет. Если раньше тот же автомобиль без серьезных изменений сходил с конвейера 7—8 лет, то сегодня не более 4—5 лет. Если в полный производственный цикл добавить время проектирования, получим уменьшение времени с момента начала разработки и до внесения первых изменений, примерно, с 20 лет до 7, или на 30 %.

Где же благодаря новым технологическим возможностям сокращается время в реальной бизнес-среде? Производство любого товара состоит из трех элементов: физического (материальные ресурсы, оборудование, труд и т. п.), нематериального (знания, навыки, технологии, управление, ноу-хау и т. п.), информационного.

Каждый товар имеет свою неповторимую пропорцию этих составляющих. В производстве хлебобулочных изделий, цемента, стали, нефтепродуктов информационная составляющая занимает незначительную долю. Но в транспортной отрасли, в сфере финансов, биржевой деятельности и других информационная составляющая может быть больше двух остальных составляющих вместе взятых.

Что из этого следует? Происходит интенсификация процессов, т. е. в условную единицу времени происходит больше событий. За тот же промежуток времени производитель товаров или услуг уже не три, а четыре раза изменит их характеристики. Таким образом, в модель (рис. 2.4) можно ввести либо новый шестой элемент, либо система получит новое воздействие и SO 1 воздействует на SO 2 для того, чтобы получить итоговый результат 175 единиц. Но каждый новый элемент или событие несет в себе причинно-следственную цепочку, и если мы хотим что-либо прогнозировать достаточно точно, то вынуждены учитывать дополнительные факторы, что приводит к усложнению процесса и необходимости теории причинности следствий.

Теперь предположим, что каждое событие может привести к двум последствиям (рис. 2.5). Мы видим, что за четыре этапа выстраивается цепочка из 8 возможных итоговых вариантов. Но если мы введем еще один этап, как и в предыдущем примере с целью уравнивания во времени, то получим уже 16 возможных итоговых вариантов за тот же промежуток времени. При прочих равных условиях вероятность точного прогноза уменьшается в два раза — с 0,125 до 0,0625. Именно поэтому вначале была сделана оговорка об упрощении взаимоотношений в системе.

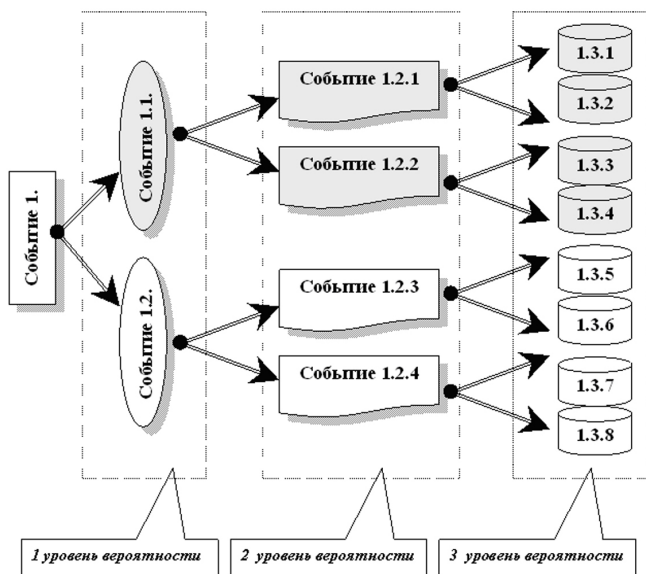


Рис. 2.5. Схема вероятного развития событий

Таким образом, резко снижается горизонт возможного планирования, так как на определенном этапе уже просто невозможно с достаточной степенью вероятности предсказать развитие событий. *Процесс планирования основан не на временных показателях, а на количестве произошедших событий и причинно-следственных связей.* Например, любая логическая игра, в том числе и шахматы, основана на том, кто из участников может больше просчитать ходов вперед тот фактически и победит. Существует некий порог восприятия количества событий, при этом время — величина независимая и не играет определяющей роли. Максимально приемлемый период производственного планирования сегодня составляет 1—2 года, а стратегического — 5—7. Совсем недавно процесс стратегического планирования был ориентирован на 20—25 лет.

Однако существует еще один усложняющий фактор — опережающее потребности развитие коммуникационных технологий. Это приводит не только к ускорению процессов, но и к их усложнению. Причина — обработка большего количества информации за меньший промежуток времени. За более короткий срок можно провести анализ состояния предмета исследований с учетом большего числа переменных. Отсюда

возникло понятие многофакторности и многовекторности происходящих процессов. Используя математические выражения, можно отметить следующую зависимость, которая наблюдалась совсем недавно:

**если А, то В;
если С, то D и т. д.**

Однако сегодня, исходя из наличия большого объема информации возможны иные зависимости: если А, то может быть и не В, а F или Z. Что необходимо современному потребителю? И качество, и внешние характеристики, и обслуживание, и индивидуальный подход, и еще многое другое. При этом главный аспект — цена — утратил свою значимость.

Если ранее взаимоотношения между SO 1 и SO 2 могли за время X проходить, например, только по двум каналам (рис. 2.6), то сегодня уже по четырем. В лучшем случае это будет простой обмен информацией.

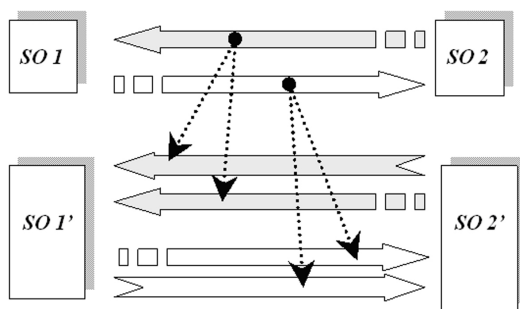


Рис. 2.6. Схема ситуационных взаимодействий

Кто сегодня осмелится прогнозировать, например, развитие событий на фондовом или валютном рынке любой страны хотя бы на 2—3 года вперед и, исходя из этого, осуществить серьезные вложения ресурсов в ту или иную отрасль или экономику. В целом причина не столько в скорости изменения ситуации на бирже, сколько в необходимости учесть такое множество переменных и взаимосвязей между ними, что ни одна модель не способна достаточно точно описать данный процесс. А ведь валютная и фондовая биржи — индикатор экономики, неотъемлемый фактор при прогнозировании деятельности практически любого предприятия.

Кроме того, в экономической науке очень часто наблюдается смешение понятий объекта и субъекта. По своей сути определение истинного субъекта и объекта необходимо для понимания источника и направления

воздействия элементов бизнес-системы друг на друга. Практически все участники экономических отношений не только подвергаются воздействию, но и своим выбором косвенно влияют на оказываемое воздействие, и в реальной ситуации не так просто разобраться, кто есть кто. Такое слияние серьезно усложняет процесс исследования и анализа внешней и внутренней среды. Классический пример — маркетинг. Если ранее потребитель рассматривался как объект для продажи товаров, то сегодня именно потребитель заставляет действовать производителя так и не иначе. А кто является субъектом или объектом во взаимоотношениях государства и бизнеса? Государство должно контролировать и регулировать отношения в бизнесе, но в то же время существует за счет бизнеса. Бизнес, в свою очередь, стал более требователен к использованию государством налоговых поступлений. Это лишь самые простые примеры взаимоотношений субъект — объект.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что образуется система взаимосвязей, которая не дает возможности учесть все нюансы изменения какой-либо одной переменной. Извлечь эту переменную из системы, значит, заведомо упростить ситуацию.

На рис. 2.7 представлена достаточно упрощенная модель взаимоотношений четырех субъектов — объектов.

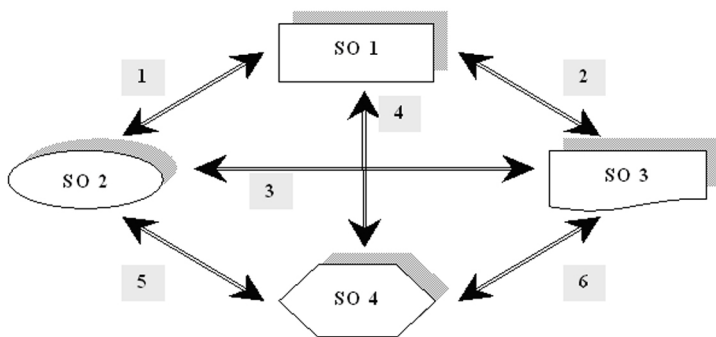


Рис. 2.7. Модель взаимоотношений субъектов–объектов

Предположим, что при проведении исследований нас интересуют взаимоотношения SO 2 и SO 3. Однако мы не можем просто извлечь эти два элемента из системы и рассмотреть связь 3 отдельно. Сложность состоит в том, что элементы взаимодействуют по всем остальным каналам, которые, в свою очередь, оказывают косвенное влияние на прямую связь 3:

- через SO 4 по каналам 5 и 6;
- через SO 1 по каналам 1 и 2;
- через цепочку канал 6, SO 4, канал 4, SO 1 и канал 1 и так далее.

Более того, взаимосвязь 3, возможно, является лишь следствием всех остальных связей и существовать отдельно не может.

Даны наиболее простые цепочки взаимодействия элементов системы, но это далеко не полный перечень. Если представить, что система включает в себя 10, 20, 50 или 100 элементов, то количество возможных комбинаций будет огромным. При выборе только двух элементов и наиболее простых каналов взаимодействий заведомо упрощается ситуация, которая с точки зрения теории правильна. Однако при реализации выбранного направления деятельности выводы, прогнозы и результаты никак не подтверждаются. Вполне очевидно, что в таких условиях функционирования предприятия все чаще стали допускать ошибки типа «причина — следствие». Когда взаимоотношения в среде бизнеса достаточно сложны, очень часто руководство компании неверно определяет первопричину и следствие события или явления. В итоге принимается решение, о лечении не самой «болезни», а ее симптомов и проявлений.

В реальной ситуации все это несет в себе большую угрозу. Подтверждается один из тезисов менеджмента о том, что в управлении нет правильных и неправильных решений. После анализа принятого решения руководство может прийти к выводу, что оно оказалось не самым оптимальным. Но сложность состоит в том, что, ориентируясь на действия предприятия, поставщики, и потребители, и конкуренты, и органы власти на различных уровнях действовали в соответствии с реальным поведением данного предприятия, иначе их реакция привела бы к другим результатам и причинно-следственным связям.

Поэтому анализировать ошибки и проблемы, отталкиваясь от конкретного результата, не совсем корректно. Отсюда и сложности в оценке принятия «неправильных решений»; практически невозможно математически выразить выгоды или потери от принятия таких решений. Если конкурент реализовал проект, который мы отвергли в силу неопределенности результата, и получил прибыль в 100 усл. ден. ед., следовательно он действовал по свойственному только ему алгоритму (рис. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7), он находился в уникальной системе взаимоотношений. На него влияли тысячи факторов, и, если изменить хотя бы один из них, конечный результат был бы совершенно другим. Поэтому, если бы мы приняли отвергнутый ранее проект и действовали по абсолютно идентичному плану, результат мог бы быть совершенно иным.

Еще одна особенность современной организации — одновременное существование двух практически несовместимых процессов: глобализации производства и индивидуализации потребления. Глобализация производства определяется тем, что крупные производители поглощают мелкие либо с целью уничтожения конкурентов, либо с целью создания более крупного и конкурентоспособного объединения. Большая часть современных рынков на сегодня представляет собой олигополии. Как протекает этот процесс отчетливо видно на примере автомобилестроительной и нефтехимической отраслей. Независимых производителей становится с каждым годом все меньше и меньше. При этом торговые марки как очень привлекательный актив остаются, только стратегическое руководство переходит из рук в руки. Аналогичные тенденции наблюдаются и в политических процессах, а именно — интеграция стран в различные объединения и союзы.

Однако социально-культурные отношения развиваются в ином направлении, сегодня опять происходит ориентация на индивида, отдельную личность. В мировой истории уже были периоды в развитии общества, когда личность признавалась как нечто наиболее важное. Но со временем в моду входили объединительные процессы, например, единение в рамках нации. Именно принадлежность к нации, стране, расе, просто группе стали доминирующими. Происходило объединение на различных уровнях. Индивидуализм, выражение своего «Я» в различных формах — вот главные тенденции сегодня. Отсюда и требование к производителям. Прежде всего ценится индивидуальный подход к каждому клиенту. Таким образом, экономические и социальные тенденции, которые до недавнего времени считались единым целым, на современном этапе развития общества несколько отстраняются.

Исходя из вышесказанного, возникает необходимость максимальной децентрализации как оперативного, так и стратегического управления, а это не всегда согласуется с глобализацией производства. В реальности наблюдается образование транснациональных корпораций с годовыми объемами производства выше, чем у большинства высокоразвитых государств, но они вынуждены учитывать тенденции спроса и переходить даже к мелкосерийному производству. Поэтому сегодня наблюдается резкое усложнение теории управления и организации производства, которое в целом не дает ощутимых результатов, теория часто направлена вовнутрь и существует только ради теории.

Существует и еще одна проблема, которая больше относится к проблемам маркетинга: сосуществование таких явлений, как интернационализация производства и стремление многих стран к сохранению национальных

особенностей. Интернациональные корпорации с целью минимизации затрат стремятся усреднить многие характеристики товаров. Однако в последнее время, в частности в странах Западной Европы, наблюдается возрождение национального духа, более того, вновь серьезно заговорили об угрозе реванша фашизма. Национальный дух, культура, идеи — все это имеет значение для многих факторов производства и реализации продукции таких как: дизайн, товарный знак, соотношение цена/качество, место расположения производителя и многое другое. Иными словами, производитель стремится к глобализации, а потребитель к локализации. Все это привело к тому, что необходимо мыслить и рассуждать в глобальном масштабе и эффективно действовать в рамках маленького рынка, сегмента или ниши.

Мы рассмотрели только одну сторону НТР. К сложившейся картине необходимо так же добавить: ускорение движения транспортных средств с одновременным сокращением использования энергии (и как следствие — более быстрая доставка товара в большем объеме); создание новых видов бизнеса; снижение вероятности ошибки и, таким образом, повышение ее значимости из-за того, что многие процессы автоматизированы, ведь машина допускает на несколько порядков меньше ошибок, чем человек (кроме того, многофакторный анализ так же призван снизить вероятность ошибки). Кроме того, наблюдается сокращение производственного цикла практически во всех отраслях, даже в сельском хозяйстве. Большой выпуск продукции за единицу времени, что к тому же снижает затраты на единицу продукции. Упрощается и сокращаются процессы работы с информацией, что ведет к снижению затрат. В одних отраслях это не столь заметно, но в других снижение себестоимости продукции может уменьшаться в несколько раз. Возросло использование комплексного подхода в технологиях производства. Появилась возможность приобретения не отдельных станков или инструментов, а линии с полным производственным циклом.

НТР сделала общедоступными любые практические и теоретические знания, технологии, средства производства и коммуникации. В июне 1977 года персональный компьютер Apple II с 4Kb ОЗУ стоил около \$ 1300. Сегодня по аналогичной цене можно приобрести ПК, который по своей производительности на несколько порядков будет превосходить Apple II.

Средства производства сегодня стали таким же бизнесом, как и любой другой продукт. Здесь четко прослеживается изменение приоритетов в управлении производством. Экономическая теория всегда признавала первостепенное значение основных фондов в процессе производства. Но если ранее какие-то приоритеты не декларировались, то сегодня можно смело утверждать, что этот показатель прочно занял второе

место после человеческого фактора. Существует множество компаний, которые реализуют целые линии производства, и их цена вполне доступна. Кроме того, производственная линия состоит из отдельных блоков, комбинируя которые можно в каждом конкретном случае подобрать оптимальный вариант оборудования. Поэтому в вопросах технического оснащения практически не существует разницы между мировым гигантом Coca-Cola и украинской «Оболонью».

Кроме того, теория маркетинга выдвинула тезис о том, что для успешной деятельности необходима максимальная диверсификация, вертикальная и горизонтальная интеграция. Для достаточно крупного предприятия это означает, что, не имея никакого опыта в определенной сфере, оно может произвести закупку оборудования и технологий и выйти на новые рынки, где уже существует ряд производителей, между которыми сложилось некоторое устойчивое равновесие. Естественно, что конкурентное давление на данном рынке резко возрастет. Такой достаточно простой вход в отрасль приводит к перенасыщению конкретного рынка. Вопросы входных и выходных барьеров в отрасль не исчезли, но претерпели серьезные изменения.

Из всего вышесказанного можно сделать еще один вывод. Достижения в науке и использование технологии производства в качестве товара нивелировали разницу между производителями в сфере технологии производства. Этот показатель сегодня не может быть рассмотрен как конкурентное преимущество в продолжительном промежутке времени. Быстрота копирования технологических особенностей заставляет компании создавать конкурентные преимущества в ином направлении, т. е. создавать товары со множеством отличительных особенностей и искать иные нематериальные отличия. При этом практически невозможно выделиться среди конкурентов по ценовым показателям. НТР дает возможность резко снижать затраты на производство практически на всех стадиях производственного процесса. И этим пользуются все. Например, не так давно, компания FORD MOTORS начала использовать компьютерное моделирование при проведении тестов на безопасность автомобилей. Для того, чтобы провести один такой тест необходимо разбить новый автомобиль. Чтобы довести до требуемых параметров безопасность и исключить фактор вероятности в поведении автомобиля, необходимо провести не менее сотни таких тестов. Стоимость всего мероприятия достигала нескольких миллионов долларов. Теперь такое тестирование обходится в несколько сотни раз дешевле.

Такие тенденции служат основой для выравнивания конкурентных преимуществ и, как следствие, увеличивают конкурентное давление.

Далее конкуренция порождает саму себя, что приводит к перенасыщению рынка и дальнейшему ужесточению борьбы за потребителя.

Равные условия для всех — такова особенность современного бизнеса, которая усиливается непредсказуемостью окружающей среды. Энергетический кризис последних годов затронул интересы всех производителей автомобилей и крупных, и мелких, и сильных, и слабых. Все столкнулись сначала с проблемой падения спроса на рынке, а затем с проблемой экспансии японских производителей, и все терпели одно поражение за другим. Нельзя сказать, что японские автопроизводители предвидели развитие событий, однако в силу особенностей системы менеджмента и национального автомобилестроения они оказались в выигрышном положении.

В условиях абсолютного равенства противников возникает резонный вопрос, как победить. Упорный труд и желание — сегодня достаточно слабые аргументы. Когда силы равны, сопернику необходимо предложить нелогичный, неожиданный, иногда даже глупый ход. Застав его врасплох, можно получить пусть и не на долго, но все же преимущество.

Такова логика практически всех биржевых успехов и состояний, когда все покупают, кто-то продает и наоборот. Одно такое решение, как правило, выводит из равновесия всю систему взаимоотношений. Но это как раз необходимо для того, кто предпринял такой шаг, так как только он знает, что и как необходимо сделать в данной ситуации. Рано или поздно система вернется к состоянию равновесия, но за это время какой-то элемент системы займет иное положение.

Как это ни парадоксально, но в век НТР и автоматизации на первый план выходит человеческий фактор. Только человек может мыслить нестандартно и адекватно реагировать на нестандартные действия, обладает интуицией. Машина лишена этого. Повальное увлечение моделями принятия решений и анализа уходят в прошлое. Модель слишком тенденциозна и легко прогнозируема. Сегодня решение любого вопроса требует индивидуального подхода. В самых простых ситуациях можно найти великое решение, мысля нестандартно.

Все описанные выше процессы свидетельствуют о том, что практически все рынки наполнились множеством товаров. Более того, можно утверждать, что довольно часто возможности производителей превосходят потребности. Потребитель покупает товар, иногда не зная почему он приобрел продукт этой, а не другой компании, при этом цены на товары одной группы могут быть абсолютно идентичными. Что выбирать, как выбирать? Появляется непрогнозируемость в поведении потребителя, импульсивность, апатия. Он не отличает один товар от другого, одну торговую марку от всех остальных, тем самым, внося свою лепту в

непредсказуемость окружающей среды, и все это снижает допустимый уровень прогнозируемости в бизнесе.

Очередная НТР принесла множество как позитивных, так и негативных явлений. Макрооценка этого явления, безусловно, положительная. Общество должно развиваться как в техническом, так и в интеллектуальном плане. Но если рассмотреть данный вопрос с точки зрения производителей, то это, скорее, «стихийное бедствие». Ни один производитель не в силах что-либо изменить, все вынуждены только приспосабливаться и выживать. Сильно трансформировались такие понятия как «успех», «выгода», «цели деятельности» и другие, и это закономерное развитие науки об управлении.

В начале 60-х годов производители получили множество теоретических и практических разработок в области оптимизации микросреды организации, появилось стратегическое планирование. Казалось бы, система управления сбалансирована, стал даже наблюдаться некий застой. Но появился фактор внешней среды, который вывел всю систему из равновесия. НТР происходит в обществе не каждый год, а то и столетие, кроме того, современникам не всегда удается выявить ту грань, за которой технический прогресс перерастает в технологическую революцию. В учебниках по менеджменту присутствует термин «научно-технический прогресс» как одна из составляющих внешней среды не прямого воздействия организации, но этот термин не полностью описывает происходящие изменения, во всяком случае, в XX столетии использовался именно этот термин. Технология — единственная переменная и внешней и внутренней среды организации. Более того, теоретики не рискуют дать четкое определение этому термину, а предпочитают использовать довольно расплывчатую формулировку.

2.3. Влияние внешних воздействий на системы управления организацией в современных условиях

Определяющим фактором существования и развития любой современной организации является ее окружение, внешняя среда. Все угрозы существованию организации находятся именно во внешней среде. Организация может влиять опосредованно лишь на некоторые переменные внешней среды, а в большинстве случаев вынуждена лишь реагировать на их изменения. Однако и главный источник существования организации находится так же во внешней среде — это потребители. Только для них существует организация и только за счет них.

Современная внешняя среда практически любой организации — это достаточно сложная система взаимосвязей и взаимоотношений составляющих ее переменных и внутренней среды самой организации. Таким образом, современную среду можно представить в виде набора двух компонентов:

- 1) осязаемая или материальная составляющая;
- 2) неосязаемая или нематериальная составляющая.

К первой категории мы отнесем все переменные, как среды прямого, так и среды косвенного воздействия. Ко второй составляющей следует отнести всю невидимую паутину взаимосвязей и взаимоотношений между элементами, знания, опыт, интуицию, наличие или отсутствие той или иной информации. В конечном итоге, совокупность обоих компонентов создает некую систему, а характеристики любой системы образуются не только и не столько за счет элементов системы, сколько за счет связей между ними. Иными словами, в современной среде ни один элемент или группа элементов (переменных) не несут в себе ни угрозы, ни возможностей для организации. Если рассматривать любой срез состояния внешней среды всего лишь как некий набор переменных, то мы можем говорить лишь о виртуальных возможностях или угрозах. Более того, сами элементы внешней среды трансформируются и развиваются как под воздействием других элементов, так и под воздействием неосязаемой или нематериальной составляющей среды.

Одна из классических характеристик внешней среды это ее подвижность, т.е. способность изменять общее состояние или состояние отдельных переменных с течением времени. Подвижность обеспечивается динамикой и направленностью различных переменных и вызывает движение и развитие самой организации. Если она хочет выжить, организация должна двигаться в одном ритме с внешней средой и в одном направлении.

Что же является двигателем развития как самих переменных внешней среды, так и системы отношений и взаимосвязей? На сегодняшний день — это единственная переменная, которая выходит за рамки экономических отношений и является одновременно как переменной внешней среды организации, так и переменной внутренней среды организации — научно-технологический прогресс. Во внутренней среде организации эта переменная несколько трансформируется и называется «технология», которую следует понимать как способ решения некоторого множества отдельных задач для достижения единой цели. Именно технология решения задач существенно изменилась за последние годы в системе менеджмента. Сегодня внешняя среда ставит перед организацией

качественно новые задачи, а технология, как переменная внутренней среды, должна подстраиваться или приспосабливаться к внешнему воздействию, т.е. давать возможность руководству организации адекватной реакции. Руководитель должен иметь в своем распоряжении такой способ решения возникающих задач, который бы принципиально не противоречил самой задаче. Если организация не обладает соответствующими технологиями решения современных задач, это ведет к тому, что задачи не будут иметь качественного или сколь-нибудь полного решения, поэтому вопрос кризиса или существования организации это вопрос времени, пока критическая масса недоработок и ошибок перевесит способность организации выживать.

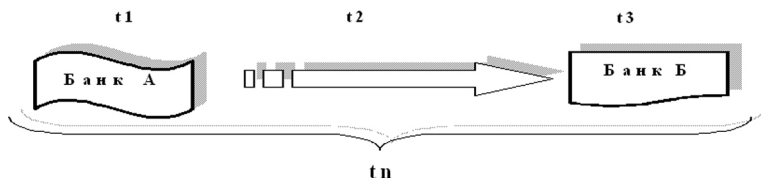
Внутренняя переменная технология как способ решения задач имеет две составляющие, которые должны соответствовать друг другу и возникающим задачам:

- 1) техническая или материальная составляющая;
- 2) управленческая или информационная составляющая.

Наличие и сочетание обоих составляющих должно дать ответ на вопрос как или в каком направлении решать возникающие задачи и с помощью чего?

Подвижность внешней среды есть вполне нормальным явлением в теории управления и несет в себе положительные моменты. Приблизительно так же оценивают экономисты значение и влияние инфляции в экономике. Подвижность окружения (как и инфляция в незначительных размерах) — это стимул для организации, стимул к движению и развитию. Однако по мере ускорения динамики изменений во внешней среде ее влияние приобретает разрушающий характер. Существует некая предельная скорость, порог изменений окружения организации, за которым начинается разрушение системы управления.

В связи с резким скачком технологического развития общества в XX веке, сегодня наблюдается резкое ускорение происходящих процессов. Одни и те же действия требуют гораздо меньше времени (банковские расчеты, система электронной подписи, повышение скорости перевозок, передача той или иной информации в единицу времени, повышение производительности оборудования и т.д.) и, таким образом, происходит увеличение скорости изменений во внешней среде, что ведет к увеличению происходящих событий в некую условную единицу времени. Приведем лишь один пример, одно из главных последствий для общества в связи развитием технологий — это ускорение движения денежной массы или снижение периода ее оборачиваемости. Рассмотрим следующую модель (рис. 2.8):



- t_1 — время нахождения денег в банке А;
 t_2 — время нахождения денег в расчетах;
 t_3 — время нахождения денег в банке Б;
 t_n — время общего оборота денег.

Рис. 2.8. Модель проведения банковских расчетов

Совершенно очевидно, что любое финансово-кредитное учреждение заинтересовано в том, чтобы деньги как можно меньше находились непосредственно у него. Деньги должны работать, находиться в обороте, поскольку именно в результате оборота создается добавленная стоимость и прибыль. Это аксиома финансового рынка. Однако, до недавнего времени одним из главных сдерживающим факторов был период времени t_2 и только современные технологии позволяют снизить его до минимально возможного. Для перевода любой денежной массы из одной точки земного шара в любую другую сегодня понадобится не более 5—10 минут, а финансово-кредитные учреждения все так же заинтересованы в том, чтобы деньги находились в постоянном обороте. Поэтому общее время t_n снижается. Это приводит к тому, что в классической экономической связке (уравнение Фишера) «Товар — Деньги» нарушается равновесие. Для установления равновесия экономическая система должна:

- замедлить оборачиваемость денежной массы;
- ускорить оборачиваемость товарной массы;
- извлечь часть денежной массы из «товарной связки»;
- увеличить товарную массу в «денежной связке».

Замедление оборачиваемости денежной массы — это лишь теоретическая мера, на практике реализовать ее практически не возможно, так как никто из участников экономической системы не заинтересован в этом.

Ускорить оборачиваемость товарной массы так же мера мало эффективная, так как это фактически означает снизить период эксплуатации товаров. Ускорить оборачиваемость товарной массы возможно лишь кратковременно, за счет быстрого морального старения товаров, однако это приведет к технологической гонке, которая не несет в себе больших преимуществ для производителей. Некоторые производители используют

данный метод (автопроизводители, производители программного обеспечения и др.), но это искусственный прогресс, когда в продукт добавляются лишь незначительные изменения, вызванные лишь ужесточением конкурентной борьбы.

Поэтому наиболее реальными остаются меры *по извлечению денежной массы из «товарной связки» и увеличение товарной массы в «денежной связке»*. Денежная масса извлекается из товарного производства, поскольку там наблюдается явный ее избыток и направляется на финансовый рынок, в противном случае это будет означать увеличение размеров инфляции в экономике. Извлечение денежной массы из «товарной связки» и направление ее на финансовый рынок ведет к:

- быстрому переливу капитала от одной отрасли, к другой;
- быстрой смене состояний финансовых рынков (увеличивается число операций (событий) в единицу времени);
- появлению новых финансовых услуг;
- равным финансовым возможностям участников рынка;-
- увеличение степени риска финансовых операций, так как за не имением других финансово-кредитные учреждения вынуждены кредитовать все более рискованные операции, которые ранее не являлись объектом внимания.

Увеличение товарной массы в «денежной связке» мера так же достаточно действенная и как следствие сегодня мы наблюдаем появление новых отраслей в экономике, слияние отраслей и производство товаров на их стыке, появление принципиально новых товаров и технологий, ужесточение требований к производимым товарам и т.д.

В конечном итоге все это ведет к уплотнению происходящих событий в пространстве и во времени, как в обществе в целом, так и вокруг одной конкретной организации. Как уже отмечалось, организация чтобы выжить должна иметь методы и способы и адекватно реагировать на происходящее.

Нарушенное равновесия баланса «Товар — Деньги» — это одно из главных изменений макросреды, однако существует еще одно нарушение на микроуровне — это соотношение степени или уровня воздействия внешней среды на организацию и ее способности реагировать на эти воздействия. Как уже отмечалось, скорость изменения окружения организации превысила критический порог и сегодня несет в себе большую угрозу существованию любой организации.

Рассмотрим модель воздействия внешней среды на организацию и ее ответную реакцию на данное воздействие. Ответная реакция организации осуществляется посредством последовательного выполнения

функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль), которые увязываются в пространстве и во времени связующими процессами: принятие управленческих решений и коммуникации, что в свою очередь формируют целую коммуникационную систему (рис. 2.9).

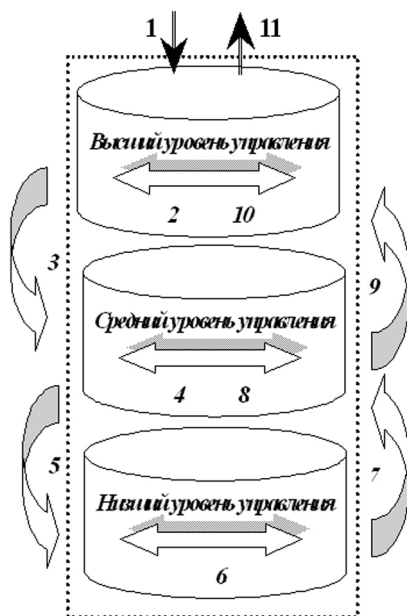


Рис. 2.9. Модель ответной реакции организации на внешнее воздействие

Сложность заключается в том, что организация должна принимать на себя все воздействия и проводить их полный анализ. Только после этого можно принимать решение о необходимости той или иной ответной реакции. Поэтому в некоторых случаях предложенная выше схема может быть урезана и составить всего лишь три этапа «1-2-11» или в более расширенном варианте семь «1-2-3-4-9-10-11». В любом случае из системы выпадает наиболее продолжительный этап — этап технической реализации принятых решений «6».

Однако возможны и иные ситуации, когда коммуникационная система имеет несколько циклов. Предложенная схема — это идеальная коммуникационная система, однако ошибки, недоработки, искажения и т.п.

на некоторых этапах приводят к появлению цикличности: «3-4-5-6-7-8-4-5-...» или «3-4-9-10-2-3-...» и т.д. В таком случае общее время ответной реакции увеличивается во времени.

Итак, мы уже установили, что количество воздействий внешней среды в единицу времени за последние годы резко возросло, а значит запаса времени на ответную реакцию у организации остается все меньше. Необходимо чтобы между коммуникационными этапами 1 и 11 был как можно меньше временной период, иначе запаздывания с ответной реакцией будут идентичны ошибкам организации или недоработкам, которые по мере накопления будут представлять собой серьезную угрозу существования организации.

В решении данной проблемы руководство организации может пойти двумя путями:

- снижать продолжительность отдельных коммуникационных этапов в организации;

- однако возможны и иные ситуации, когда коммуникационная система имеет несколько циклов.

Предложенная схема — это идеальная коммуникационная система, однако ошибки, недоработки, искажения и т.п. на некоторых этапах приводят к появлению цикличности: «3-4-5-6-7-8-4-5-...» или «3-4-9-10-2-3-...» и т.д. В таком случае общее время ответной реакции увеличивается во времени.

Итак, мы уже установили, что количество воздействий внешней среды в единицу времени за последние годы резко возросло, а значит запаса времени на ответную реакцию у организации остается все меньше. Необходимо чтобы между коммуникационными этапами 1 и 11 был как можно меньше временной период, иначе запаздывания с ответной реакцией будут идентичны ошибкам организации или недоработкам, которые по мере накопления будут представлять собой серьезную угрозу существования организации.

В решении данной проблемы руководство организации может пойти двумя путями:

- снижать продолжительность отдельных коммуникационных этапов в организации;

- увеличивать пропускную способность системы.

И в том и в другом случае руководству организации необходимо изменять внутреннюю переменную «технология», т.е. способы решения конкретных задач, так как предъявляются совершенно новые требования, это касается как технической составляющей, так и управленческой. На техническом уровне это означает приобретение качественно новых

систем (оборудование, средства связи, обработки информации, строения, сооружения, транспорт и т.д.), что автоматически ведет к поиску необходимых инвестиций. На управленческом уровне руководство организации обязано решить такие вопросы как изменения в организационной структуре управления, кадровый состав организации, повышение уровня квалификации работников и многое другое, что в свою очередь так же увеличивает издержки организации. В любом случае все это приведет к серьезным перестроениям в организации, что далеко не всегда адекватно воспринимается самими работниками. Отсутствие или игнорирование подобных перестроений автоматически означает, что организация будет запаздывать с ответными реакциями, допускать все больше мелких ошибок, недоработок и постепенно будет утрачивать свои позиции, а через достаточно небольшой промежуток времени столкнется с куда более серьезными проблемами.

Снижение продолжительности отдельных этапов коммуникационной системы означает более быстрое прохождение информации внутри самой организации: планирование, анализ, принятие решений, контроль, передача, прием и обработка информации и т.д. В противном случае будут происходить коммуникационные перегрузки на отдельном наиболее узком участке системы, что будет вызывать коммуникационные искажения и порождать ошибки. Следует так же помнить, что скорость разрушает структуру и порождает хаос внутри системы. Наиболее часто ситуация развивается таким образом, что работник или руководитель чтобы справиться с возросшими коммуникационными потоками идет двумя путями:

- фильтрация важности и необходимости информации;
- снижение временных затрат на единицу информации.

В первом случае руководитель или работник самостоятельно и довольно субъективно оценивает важность и значение поступившей информации, а так же стоит ли ей уделять внимание и если да, то сколько. Не трудно понять, что в подобных ситуациях резко возрастает вероятность ошибки.

Во-первых: «все великое начинается с малого» (Демосфен), а малое как раз на начальных этапах и отбрасывается. Позднее уже необходимо реагировать на укоренившуюся проблему, а в таких случаях времени на глубокий анализ уже не остается, поэтому, как правило, допускаются классические ошибки «причина-следствие». Иными словами, в системе используется только лишь реактивное управление.

Во-вторых: в подобных ситуациях, как правило, исключается многофакторный анализ проблемы, и она рассматривается лишь в достаточно узком окружении.

В третьих: субъективная оценка должна означать достаточно высокую квалификацию работника или руководителя, в противном случае происходит отсеивание действительно важной информации и принятие несущественной, что ведет к построению ошибочной системы целей, задач, приоритетов.

В последней четверти XX века, когда общество подошло к очередному этапу научно-технологической революции, во внешней среде предпринимательства стали преобладать тенденции ускорения происходящих процессов. Новые технологии были призваны решить проблему сбора, передачи и обработки информации. В начале 80-х годов прошлого века данная проблема стояла достаточно остро и решаться она должна была сразу в двух направлениях: увеличение объема информации о состоянии объекта и протекающих процессах, а так же снижение, прежде всего, временных затрат на обработку информации. На то время новые коммуникационные технологии выполняли роль помощника в решении тех или иных задач, т.е. служили лишь одним из инструментов менеджмента в некотором наборе. Однако, с течением времени, коммуникационные технологии получили всеобщее распространение и стали не только инструментарием в системе управления организацией, но и стали фактором, определяющим то или иное состояние как всей внешней среды бизнеса, так и отдельных ее составляющих. Внешняя среда организации приобрела две ярко выраженные характеристики:

- увеличение информационных потоков как в количестве, так и каждый поток в объеме;
- ускорение протекающих процессов во внешней среде и, как следствие, ускорение внутренних процессов в организации.

Организации стали заложниками развития коммуникационных технологий. Происходящие вокруг них процессы настолько ускорились и настолько насытились информационными потоками, что возникла достаточно серьезная проблема: «Как приспособить связующие процессы в организации для достаточно эффективного решения тех или иных задач?» Современная организация должна максимально быстро и четко отреагировать на воздействие внешней среды. Фактор скорости стал приоритетным и довольно часто промедление в той или иной ситуации приносит больший ущерб чем ошибка, допущенная в результате решения той или иной задачи. Естественно, что цена ошибки в современной среде чрезвычайно велика, однако ошибка помноженная на промедление сегодня уже просто недопустима. Современная теория стратегических окон очень наглядно демонстрирует данное утверждение. Главное для организации вскочить в открывшееся стратегическое окно первой или в числе первых, если это

возможно, пусть даже и с некоторыми недоработками, поскольку места для всех участников явно не хватит. Вполне возможно, что данное вхождение и не будет настолько эффективным как того хотелось бы, однако организация будет иметь некоторый запас прочности, чтобы провести ревизию своего состояния и принять корректирующие меры. Тот, кто останется за «подоконником стратегического окна» не будет иметь ничего.

Наиболее важными слагаемыми успешной и быстрой реакции организации на изменения и воздействия внешней среды являются связующие процессы в организации: коммуникации и принятие управленческих решений. При этом система коммуникационных отношений создает фундамент или минимально необходимые условия для качественного и своевременного принятия того или иного управленческого решения. Поскольку данная проблема достаточно обширна, мы остановимся лишь на системе коммуникаций в организации.

Главными требованиями к современной системе коммуникаций являются:

- ускорение протекание информации во внутрь организации, внутри организации между уровнями управления, внутри организации на том или ином уровне управления, ответная реакция или исходящий информационный поток из организации;

- увеличение количества коммуникационных потоков, которые призваны характеризовать тот или иной объект или процесс с различных позиций;

- увеличение объема протекающей информации;

- снижение коммуникационных искажений в процессе движения информации.

Если суммировать основные требования к коммуникационной системе организации, то основные задачи можно сформулировать следующим образом:

1. Современная коммуникационная система организации должна позволять снижать, прежде всего, временные затраты на получение обработку и передачу информации далее.

2. Получаемая информация должна обеспечивать максимально полное и детальное описание исследуемого объекта или процесса.

3. Получаемая информация должна показывать и анализировать исследуемый объект или процесс с различных точек зрения, иными словами необходима многофакторность описания.

4. В идеальном процессе передачи информации она не должна теряться. Это относится как к непосредственной потере информации, так и к коммуникационным искажениям по объективным или субъективным причинам.

Рассмотрим довольно упрощенную систему коммуникаций в организации (рис. 2.10).

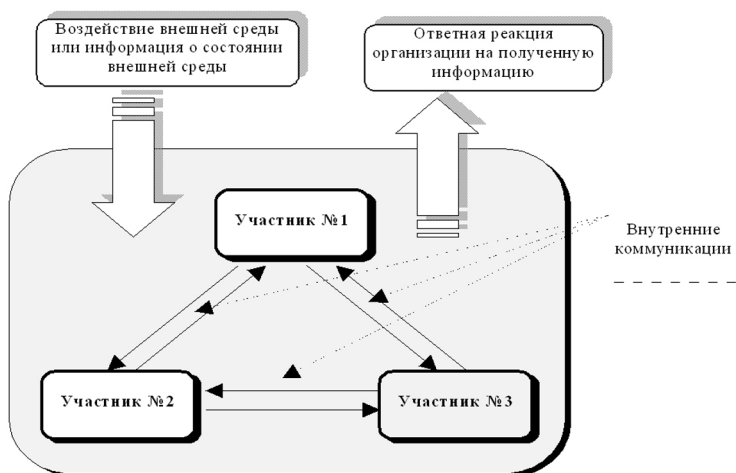


Рис. 2.10. Коммуникации внутри организации в процессе решения задачи

Перед нами очень упрощенная модель системы коммуникаций в некоторой условной организации, которая состоит всего лишь из трех участников. Условно можно выделить три этапа:

I. Воздействие внешней среды на организацию.

II. Внутренние коммуникации, направленные на содействие в принятии управленческого решения.

III. Ответная реакция организации.

Задачу данной системы опишем достаточно кратко: максимально быстро и четко ответить на внешнее воздействие при минимуме ошибок.

Что же необходимо для решения достаточно простой, на первый взгляд, задачи.

Решение начинается с того, что организация должна получить некоторое воздействие из внешней среды. Это могут быть либо угрозы ее положению в заданной системе отношений, либо некоторые новые возможности по повышению эффективности деятельности организации. Само наличие такого воздействия, к сожалению, еще ничего не дает. Очень важно как сама организация воспримет данное воздействие, т.е. какую информацию о состоянии и изменениях внешней среды соберет организация. От этого зависит все последующие решения. Если на данном

этапе будет допущена ошибка, то по мере прохождения ее по коммуникационной системе она будет увеличиваться в геометрической прогрессии, иными словами, перефразируя известное выражение можно отметить, что «Допускать ошибку на стадии планирования — это планировать и преумножать ошибки». Задача на данном этапе состоит в том, чтобы получить срез состояния внешней среды максимально полно, всесторонне и самое главное объективно. Необходимо минимизировать разрыв между истинным состоянием внешней среды и воспринимаемым организацией. Именно наличие и величина данного разрыва и закладывает основу дальнейших ошибок в принятии управленческих решений. Решая данную задачу, организация выставляет требования к получаемой информации: оперативность, смысловая нагрузка, информативность, независимость в источниках, удобство для дальнейшей обработки и т.п.

В итоге на входе в коммуникационную систему организации скапливается огромный неструктурированный массив информации, который нельзя пропускать дальше. Дальнейшее движения по внутренней коммуникационной системе вызовет ее перегрузку и паралич. Даже при идеальной организационной структуре управления система не сможет функционировать даже при пониженной эффективности. Скопление информации в определенных местах коммуникационной системы на первом этапе приведет к тому, что снизится коэффициент полезного действия элементов системы, а затем и полной остановкой. Это относится человеку как элементу коммуникационной системы, который по мере накопления усталости будет снижать продуктивность. Ситуация усложняется если элемент коммуникационной системы машина, которая не может принципиально работать в «перегрузочном режиме» и сразу же выйдет из строя. Ситуация усложняется исходной задачей: организация должна максимально *быстро* и *четко* ответить на внешнее воздействие при минимуме ошибок. В таком случае, данная задача просто не имеет решения.

Исходя из всего вышесказанного, приходим к необходимости того, чтобы преобразовать входящий коммуникационный поток таким образом, чтобы с одной стороны обеспечить его быстрое прохождение по внутренней системе, а с другой предать ему вид, удобный для работы, т.е. доступный и понятный, ведущий к минимуму искажений. Поэтому любая организация прибегает к вполне логичным действиям: систематизация полученных данных, структурирование, фильтрация, дополнения, модификация и т.п. Без данных операций изначальная задача будет принципиально невыполнима.

Таким образом, коммуникационный поток с одной стороны унифицируется, т.е. становится максимально простым и понятным для всех

элементов коммуникационной системы организации, а с другой стороны, для ускорения прохождения по системе распадается на несколько параллельных потоков. Все это ведет к появлению коммуникационных искажений.

Снижение временных затрат на единицу информации практически всегда ведет к увеличению числа мелких погрешностей и ошибок. В таких условиях необходимо ужесточение системы контроля, что отражается на самостоятельности и инициативности работников организации. Чем меньше времени отведено на обработку некоторого массива информации, тем более примитивным и поверхностным будет его анализ. Говорить в таком случае о многофакторности так же не приходится. Выход из данной ситуации один — внедрение некоторых стандартов, алгоритмов решения тех или иных задач. На выручку человеку приходит машина, которая принимает на себя всю рутину. Однако в данном случае возникает куда более серьезная проблема, которая поражает все большее количество современных организаций. Человек начинает мыслить подобно машине с тем, чтобы не происходило коммуникационных искажений в системе «человек — машина». Мышление становится однотипным, абсолютно логичным, стандартным, механическим. Для любой ситуации создается некое «прокрустово ложе», и здесь даже нет необходимости пояснять насколько это опасно для организации. Нестандартные же выпадения внешней среды в лучшем случае приводят к серьезным задержкам в коммуникационной системе, а то и попросту пропускаются, так как у организации отсутствуют какие-либо технологии решения подобных задач. Система управления попросту не настроена на работу с нестандартным материалом — нужно системное мышление каждого.

Второй путь преодоления коммуникационных перегрузок в организации — *это увеличение пропускной способности системы*. Данный метод имеет два направления: интенсивный и экстенсивный путь развития. Интенсивный путь предполагает увеличение производительности системы по переработке информации и принятии решений. Совершенно очевидно, что наиболее важной проблемой становится проблема предела производительности организационной системы. Согласно теории систем, производительность всей системы определяется производительностью наиболее «мягкого элемента» или самым слабым звеном. Этим звеном в любой организации является сам человек, потенциал производительности человеческого мозга (поскольку речь идет прежде всего об умственной работе) науке практически неизвестен, поэтому мы не можем говорить о каких-либо конкретных измерителях данного показателя. Умственная производительность человека — показатель потенциально огромен, но в то же

время очень нестабильный, неровный и динамичный, поэтому делать на него ставку в развитии всей системы организационного управления невозможно. Наиболее действенными, в данном случае, могут оказаться меры по структуризации работ, стандартизации, разделению управленческого труда, однако и эти меры имеют ряд классических недостатков, которые присущи бюрократической организационной структуре управления.

Второй путь — экстенсивный, фактически это означает увеличение количества пропускных элементов системы или попросту работников организации. Увеличение числа работников и структурных подразделений автоматически ведет к усложнению системы коммуникационных процессов в организации. Установить прочную бездефектную связь между тремя элементами (шесть связей) проще, чем между четырьмя (двенадцать связей). Вероятность коммуникационных искажений возрастает в геометрической прогрессии и возникает вопрос ужесточения контроля, что опять же снижает самостоятельность и инициативность работников. С ростом числа структурных подразделений и, соответственно, уровней управления теряется мобильность организации, ее способность быстро и адекватно реагировать на изменения, за что, в сущности, и идет борьба. Кроме того, увеличение числа работников увеличивает объемы работ для некоторых структурных подразделений: отдел кадров, бухгалтерия и др. Увеличение объемов работ создает эффект спирали: объемы работ — новые работники — объемы работ — новые работники — ... в конечном итоге организация либо растет вверх (увеличивается количество руководящих должностей и соответственно число уровней), что ведет к абсолютной потере мобильности, либо со временем нормы управляемости на одного руководителя превысят критическую массу и система станет неуправляемой.

Истина как всегда находится где-то посередине. Современная эффективная система управления — это сплав новых технологий, стандартизации некоторых работ и решений, универсализации методов решения задач и многое другое. Пытаясь найти решение данной проблемы, современная наука пошла по пути усложнения. Возможно, данный путь является наиболее правильным, но к сожалению мало эффективным. У руководителя-практика сегодня нет времени изучать новые теоретические разработки в области управления, нужны понятные и эффективные ответы на возникающие вопросы. Ему необходимо хотя бы знать какие возможные положительные и негативные последствия несут в себе те или иные управленческие решения. А пока что ему остается самостоятельно методом проб и ошибок искать оптимальную модель построения организации. Вот только цена любой ошибки в современной среде слишком высокая. Нужна теория причинности следствий на основе системного мышления.

Раздел 3

СИСТЕМНОСТЬ НА ПОЛЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ДИНАМИЧНОСТЬ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

В.А. Ткаченко, Б.И. Холод, Н.Е. Рогоза

Что же представляет собой системное мышление и содержание функциональной деятельности в системе управления?

В литературе можно встретить разные определения понятия функции, как отличающиеся одно от другого отдельными нюансами, так и полностью исключающие друг друга.

Придерживаясь взгляда, что функция показывает ту служебную роль, которую определенный социальный институт или отдельный социальный процесс выполняет по отношению к целому, выражает его цель и предназначение. Основным в этой трактовке является отношение между частью и целым; между подсистемой и системой, между системой и совокупностью систем. С этой точки зрения функция характеризует, определяет данную систему (подсистему) «извне», с позиции вхождения ее в большую систему систем. Функция системы и определяет ее место в окружающей среде.

В то же время она описывает и ряд особенно важных «внутренних» характеристик системы, что незаслуженно пренебрегается исследователями. Раскрывая отношения «целое — часть» функция детерминирует содержание деятельности системы, дает перечень, охват и последовательность (границы) осуществляемых действий вместе с методами, приемами, средствами и результатами. То есть, она технологична и охватывает полный жизненный технологический цикл.

Специфика функции системы состоит в том, что как «целое» она не только объединяет свои «части», но и отражает присущее им в смысловом значении. Таким образом, функция превращается в обобщенную характеристику каждой системы, которая, не являясь, разумеется единственной, достаточно репрезентативна и значима при рассмотрении системы в качестве объекта оперативного управления.

А что же при этом мы подразумеваем, ссылаясь на системное мышление?

И ученые, и политики, и государственные деятели, все призывают, что надо: строить справедливое общество, ограничить потребление, ограничить грабеж природы, заниматься собственной моралью. Но призывами все и заканчивается. Почему? Да просто по природе человеку свойственно улучшать свои условия жизни. Он живет ради этого. И главное не для всех, а конкретно для себя любимого. Каждый человек всегда считает, что он лучше всех и именно он достоин всего лучшего. Это естественное стремление, так называемое самообеспечение. Достиг чего-то в жизни и защищает его как может. Но до того времени пока человечество живет в заблуждениях и ориентируется на ложные ориентиры, никогда не будет достигнуто естественное равноправие и естественная свобода. Заблуждение заключается в отрыве сознания от материи. Мало кто в жизни задумывается над тем, что материя — это сгусток волновых колебаний. Отсюда, самое большое поле деятельности открывается для уточнения и изучения разного вида волновых колебаний Маформ. Маформы — это материальная форма Вселенной.

Например, свет определяют как электромагнитное излучение, испускаемое нагретым или находящимся в возбуждённом состоянии веществом. Длины волн видимого света лежат в диапазоне от 380 до 780 нанометров. В физике свет рассматривается либо как электромагнитная волна, скорость распространения которой в вакууме постоянна, либо как поток фотонов — частиц, обладающих определённой энергией, импульсом, собственным моментом импульса и нулевой массой. Окончательная же природа остается непонятной.

Согласно изложенной теории единства материи и сознания по Н.П. Алексеенко, свет однозначно является волнами, распространяемыми из Маформ, источником которых является возбуждение составляющих ее внутренних Маформ. Распространение в вакууме не может быть, потому что вакуума нет. Межзвездное пространство и внутризвездное пространство заполнено Эфиром и Маформами низших порядков, через которые и распространяются эти волны. Есть они и в атмосфере Земли и во всех Маформах. Только ни Эфир ни Маформы низших порядков еще не выявлены. Достоверно науке известно об Маформе — атоме, а о Маформах низшего порядка, чем атом достоверно ничего неизвестно, есть только постоянно уточняющиеся предположения.

Эта теория и предназначена, чтобы положить конец вечному спору о первенстве или материи или сознания, чтобы соотнести сознание с действительной реальностью, а не придумывать несуществующую реальность. Несуществующая реальность — это просто заблуждение человека, отвлекающее его от действительности и от себя самого. Если он имеет

высшее сознание, позволяющее ему познавать, рассуждать, мыслить, это не значит, что низшие Маформы не имеют сознания. Сознание есть свойство каждой Маформы и чем сложнее Маформа, тем сложнее ее сознание. И достижению своего сознания человек обязан 20 миллиардам лет формированию Маформ от первоосновы до сегодняшнего дня, которые и сформировали его, как сложнейшую Маформу, с соответствующим сознанием.

Человечеству понадобилось 52 года, чтобы убедиться в опасности ядерных исследований, связанных с созданием оружия массового уничтожения. При проведении подобных исследований, а тем более применении такого оружия есть опасность уничтожить не только часть людей, но и цивилизацию. Однако исследования продолжаютсся якобы в мирных целях, и атом продолжают бомбардировать. При получении какого-то неожиданного результата, а он естественно будет, присваивают выбитым частицам название, подгоняют под этот факт теорию, и вот, открытие. Подойдя к атому как к Маформе, должны понять бессмысленность этого занятия. Во-первых, атом состоит из множества Маформ, которые тоже состоять из Маформ. В-вторых, следует учитывать, что и в атоме и вокруг него, кроме составляющих атом Маформ есть еще низшие Маформы и Эфир, просто заполняющие свободное пространство. Вывод один: следует искать другие методы, чтобы заглянуть внутрь атома, не разрушая его структуру, и более детально изучить его строение изнутри. Особенно следует учесть, что в атоме существует и свое время, и свое пространство.

Американским биологам во главе с профессором Крейгом Вентером в 2010 году удалось получить одноклеточную бактерию, поведение которой контролирует искусственно созданный геном. По сути, Вентер перепрограммировал клетку. Он взял клетку бактерии рода микоплазм и загрузил ее новой, химически созданной ДНК. То есть это не шаг к созданию жизни с нуля, это, скорее, перепрошивка существующей клетки через загрузку новой информации. Ученый не шутил, когда говорил журналистам, что это первая жизнь на планете, родителями которой стали компьютеры. Если ученые смогут задавать клеткам необходимые свойства, то можно будет искусственно создавать пищу, лекарства, вакцины, топливо. Да, благие намерения. Это решение многих проблем человечества, уверен Вентер, который шел к своему открытию 15 лет. Однако Том Дуглас, специалист по научной этике, считает, что самая большая опасность этого открытия не в том, что ученые смогут создать искусственную жизнь, а в том, что могут создать микроорганизмы, которые могут быть использованы в разработке биологического оружия. При проведении экспериментов может быть создан, даже случайно, микроорганизм, который уничтожить все

живое. А еще хуже, если будет создан бактериофаг (вирус или пожиратель клеток) с такими же последствиями. «Зеленые» также считают, что Вентер открыл ящик Пандоры, и призывают ученого прекратить дальнейшие опыты. С этим нельзя не согласиться, так как дорога в ад всегда вымощена благими намерениями. Вывод тот же: следует искать другие методы, чтобы заглянуть внутрь клетки и выяснить, как устроены механизмы, предназначенные для копирования ДНК и синтеза белка. Первый механизм предназначен для считывания информации с ДНК, а второй механизм на основании этой информации синтезирует разные, но нужные клетке в данный момент, белки. Кроме того следует учитывать, что и в клетке и вокруг нее кроме атомов и молекул связывающих клетку как Маформу есть молекулы, атомы, и еще низшие неизвестные нам пока Маформы и Эфир просто заполняющие свободное пространство.

Человек материальное творение, функционально обладающее аналогичными функциями систем оперативного управления.

Весьма существенен возникающий при этом вопрос: каковы измерители и формы проявления функции данной системы?

Чаще всего она выражается путем;

а) описания выхода (полезного результата) системы. Например, характеристика произведенной продукции, выполненной работы, услуг;

б) описания процесса превращения «входа» системы в «выхода». То есть, характеристики функционирования системы, через осуществляемую его деятельность, которая может состоять, например, в переработке рудного концентрата в металл, сборке узлов и деталей в готовое изделие машиностроения, то есть проектирования технологических процессов по полному жизненному циклу.

В качестве исходной позиции чаще всего в решение вышеназванного вопроса принимают представление об «общей» и «чистой» функциях данной системы:

— «общая» функция, как правило, находит выражение в продукции («выходе») системы. В этом смысле эта функция включает результаты не только ее деятельности, но и деятельности всех систем, ей предшествующих (по жизненному технологическому циклу);

— «чистая» функция системы связана лишь с ее собственной, непосредственно выполняемой работой.

С этой точки зрения удовлетворение общественных потребностей, производство благ и т.д.— «общие» функции социально-производственных систем, а, соответственно, превращение определенных знаний и ресурсов в удовлетворенные общественные потребности, сборка готовых узлов и деталей в готовую продукцию — их чистые функции.

Полезность рассмотрения «чистой» функции системы состоит в том, что с ее помощью можно измерять результат функционирования системы как разницу между характеристиками ее «выхода» и «входа».

Поскольку в каждой социальной системе протекают производственно-технологические, экономические, организационно-управленческие, политические и социально-культурные процессы, то следует говорить и о соответствующих функциях этой системы. Больше того, это положение является основополагающим в выборе организационной структуры при проектировании систем оперативного управления.

Ниже мы еще вернемся к этому положению и более подробно рассмотрим их общее и специфическое на примере производственно-технологической и организационно-управленческой функций производственно-хозяйственных организаций.

Прежде, можно рассмотреть типовую структуру любой целенаправленной человеческой совместной деятельности в рамках специализированных функций, представляющих для нас особый интерес.

Посредством этой деятельности создается некоторый результат, идеальный или реальный, полезный для социального целого некоторой человеческой общности, человека и т.д. В этих целях взаимодействуют разные элементы (люди, средства и предметы труда, информация, деньги, организация). Они объединяются в единое целое посредством процесса воспроизводства целостности, главной частью которого являются организационно-управленческие процессы. Само оперативное управление, рассмотренное как общественно полезная, целенаправленная, специализированная, человеческая деятельность, включает те же самые составляющие. Разумеется, перечисленные составляющие деятельности — элементы, процедуры и процессы — даны в самом общем виде, который не является обязательным для каждой конкретной деятельности.

Итак, с одной стороны, мы имеем дело с совокупностью участвующих в деятельности элементов: люди, информация, ресурсы (материальные, трудовые, финансовые и т.д.) результаты ее процессов с окружающей средой. С другой стороны, мы имеем дело с процессами, которые возникают на основе поэлементного взаимодействия, в рамках рассматриваемой деятельности.

Следовательно, возможно типовое обобщение процессов, которое, однако, нельзя абсолютизировать, основные из которых следующие:

- воспроизводство технического фактора в системе оперативного управления;
- воспроизводство технологического фактора в системе оперативного управления;

- воспроизводство социального фактора в системе оперативного управления;
 - воспроизводство экономического фактора в системе оперативного управления;
 - воспроизводство информационного обеспечения оперативного управления;
 - воспроизводство организационного фактора в системе оперативного управления;
 - воспроизводство обеспечивающих функций в системе оперативного управления;
 - воспроизводство обслуживающих функций в системе оперативного управления;
 - воспроизводство целостности — объединение в целое описанных процессов и осуществляющих их органов (то есть управление самим управленческим процессом — организационная технология);
 - воспроизводство специализированной функции по сохранению целостности — организационной структуры оперативного управления.
- Особый интерес представляет построение специализированной функции по воспроизводству целостности. Она осуществляет как в аспекте совершенствования — социальные факторы, так и в аспекте исполнения — экономические факторы.

Во втором случае надо учитывать, что она охватывает в полном объеме «целеполагание» в самом общем виде и «регулирование» как процесс реализации целей. В процессе целеполагания особый акцент ставится на функции самосовершенствования, которая в принципе осуществляется параллельно с исполнением всей специализированной функции, но особо активизируется при создании обеспечивающей иерархии целей.

При осуществлении управленческого процесса как такового в определенных органах и их функциональном обособлении возникает ряд трудностей организационного проектирования. Прежде всего, они связаны с противоречиями между необходимостью функциональной специализации и интеграцией — проблема отображения конкретного объекта в интегрирующем процессе управления. Это порождает специализацию в самой системе оперативного управления так же как и в любой управленческой системе — формируются звенья по некоторому критерию функционального обособления — в соответствии со специфической структурой самого управленческого процесса, с необходимостью отображения специфической структуры деятельности в объекте оперативного управления, а также целостных организационных образований в нем и их функционирования.

Отсюда — главный вопрос, который становится сегодня перед наукой управления, — найти способы оптимизировать это внутреннее противоречие. На наш взгляд, (и мы уже об этом говорили выше) его можно оптимизировать совершенствованием организационной структуры оперативного управления, интегрируя тем самым функциональную обособленность.

Но при этом надо учитывать и проблемы структурирования, его оптимизацию при обособлении линейных руководящих центров. Обычно на верхних уровнях управления, обеспечивающих оперативное руководство, необходимо создавать особый руководящий центр для решения задач стратегического развития. При этом авторитет линейного органа оперативного управления обычно выше, чем авторитет штабного органа, хотя последний и создан в помощь высшему руководству, занимающемуся стратегическим развитием.

Кроме того, надо подчеркнуть необходимость оформления в самостоятельное звено координационных функций органов, занимающих в иерархии по своему содержанию и качествам особое место. Иногда эти органы являются лишь механическими суммами разных звеньев.

И последнее, встает вопрос о преодолении стихийного пути формирования и реорганизации органов системы оперативного управления.

Исторически сложилось так, что этот процесс начинается в «низах», а заканчивается в самом «верху». Это часто является причиной создания неправильной иерархической соподчиненности. Такая слабость проявляется и как следствие стремления людей найти место для всех старых звеньев в новой структуре, подчиненной процессам интеграции.

Нельзя также не учитывать, что при формировании (проектировании) органов оперативного управления и их организационных структур обычно применяются и типовые решения. Они обуславливаются типовыми наборами функций оперативного управления, включая и структуры управленческих процессов, то есть функционального обособления.

В настоящее время при проектировании конкретных организационных структур системы оперативного управления следует руководствоваться следующими группами принципиальных требований:

во-первых, связанных с «физической» характеристикой объекта оперативного управления, которая полностью зависит от уровня развития производительных сил и производственных отношений, а также среды, в которой он находится (территориального размещения);

во-вторых, обусловленные необходимостью интегрировать данный объект внутри соответствующего социального целого и в совокупности общей социально-экономической формации;

в-третьих, требования надежного выполнения системы функций в процессе достижения заданного или прогнозируемого результата (системная надежность). Эти требования проходят через функции, формально предписанные организацией системы в целом. И дальше они вытекают из необходимости надежной связи людей и социальных образований с заданными социальными предписаниями по функциональной обособленности. Часть этих требований отражает возможности самих социальных элементов, а другая часть необходимость создания управленческих механизмов, гарантирующих своим стимулирующим воздействием желаемое поведение людей;

в-четвертых, требования внутренней социальности организационной структуры системы оперативного управления в широком смысле — по результатам производимой продукции, по системе оплаты труда и распределения доходов, по подбору кадров и их профессиональной пригодности и соответствия месту применения, по информированности и обеспечения информацией и т. д.;

в-пятых, требования экономичности организационной структуры системы оперативного управления с позиции разных подходов и различных аспектов.

Естественно, что все эти требования весьма не просто удовлетворить. Это осуществляется в порядке итеративной процедуры уточнения целей, функций, органов и элементов в их взаимосвязи, что позволяет выработать оптимальное или допустимое решение по целевой функции.

Все очень правильно, а главное цели верные. Но получается как всегда. Революции делает народ, а результатами пользуются очередные подлецы. Их снова свергают, и повторяется все сначала. Все потому, что революции и любые другие попытки устройства справедливого государства строятся на базе старого, искаженного веками, человеческого сознания. Или чисто духовного сознания, базирующейся на демократии религиозной, националистической, партийной и т. д. Или чисто материального сознания, базирующегося на диктатуре отдельной личности. Часто они меняются местами. Но ни одно государство долго не существует. Эта теория раскрывает причины этих неудач.

Во-первых, основу построения государства должны составлять свободные люди — граждане, не разделенные ни верой, ни национальностью, ни партийностью, ни любыми другими признаками. Эти люди должны занимать свое место в жизнедеятельности государства только по способностям каждого через разделение труда.

Во-вторых, в жизнедеятельности государства перераспределение произведенных материальных благ должно осуществляться без каких-

либо посредников только по товарстоимостным показателям со строгим контролем за потреблением с учетом вложенного труда каждым гражданином государства в создание необходимых продуктов и предметов потребления, ликвидировав, таким образом, очередное заблуждение в ориентации на ложный ориентир — деньги. Главной целью второго заблуждения и является то, чтобы отобрать результаты труда от его производителя, заменив их фикцией.

В-третьих, при выполнении любой из функций абсолютно отсутствует системное мышление всех участников оперативного управления, как при проектировании системы, так и при осуществлении конкретных функций. Оперативное управление как систему можно представить себе как «паутиной познания».

Именно в паутине пауков отражена идея кругов и переходов между ними. А ее структура дает возможность пауку, независимо от того, куда попала муха, безошибочно ее обнаруживать. Далее проследим движение мысли в этой паутине. Оно и будет иллюстрацией системного мышления.

Владимир Одоевский верно заметил: «Для объяснения всякой мысли надобно начинать с азбуки, ибо люди гоняются за одними выводами, тогда как все дело — в основании...». Такая погоня порождает лень ума, которую Гойя назвал сном разума, порождающим чудовища, а по терминологии Достоевского — «бесовщину». Азбуку системного мышления образуют действие и противодействие. Основываясь на них, Ньютон сформулировал свой третий закон, в котором говорится, что всякое действие имеет равное и противоположно направленное противодействие. Каждому есть пара. Ломоносов сформулировал всеобщий закон сохранения вещества и движения и так вернулся к идее древних о неразрывности материи и сознания. А Жак Анри Бернарден пришел к выводу, что «крайность всегда уравнивается другой крайностью, своей противоположностью».

Осуществив такую операцию, человек создает, как бы, «алмазную сеть», посредством которой отдельные факты, уловленные ею, собираются в конкретную систему полноты целостности, суть которой воссоздать условия для общей удовлетворенности формальных взаимодействий «Я и Ты» в единую систему «Мы».

Сложности построения, функционирования и оценки эффективности механизма управления организацией в условиях украинских реалий характерны еще и тем, что они находятся на стадии двойной трансформации. Прежде всего, современные организации сталкиваются с принципиально новой внешней средой, иным внешним механизмом, который основан на полностью неосознанных и непонятых принципах рыночных

отношений. С другой стороны вся мировая наука, экономика и политика находятся на стадии перехода к построению качественно новых, более эффективных систем. Научно-технологическая революция, глобализация политических, социальных и экономических процессов — эти явления требуют от всех организаций качественно нового механизма функционирования.

Изучение истории развития рынка показывает, что очень часто будущее наступает раньше, чем менеджеры пожелают расстаться с настоящим. В первой половине минувшего века давление массового спроса, с которым не могли справиться кустари, вызвало к жизни массовое производство и невиданный рост производительности. В условиях новой среды повысились требования к качеству, недорогие качественные изделия заполнили рынок. Но товары одинаковы или очень похожи, а потребители различны, они не хотят быть винтиками, не хотят быть «как все» — и чем они образованней, опытней, тем больше «капризничают», хотят, чтобы производители учитывали их индивидуальные вкусы, потребности, желания.

Массовый рынок раскололся на множество изменяющихся и подверженных моде мини-рынков, требующих непрерывно расширяющегося диапазона моделей, типов, размеров, цветов и соответствия требованиям потребителя.

Далее стремительно начала расти сфера услуг в попытке совместить несовместимое — производительность и скорость массового производства с пристальным вниманием к конкретному клиенту, его особенностям. Но чем теснее организации связаны со своими потребителями, тем больше времени и сил на них тратится, тем ниже производительность труда. И высокую прибыльность услуг, в отличие от типовых товаров массового спроса, обеспечить очень непросто.

Лозунг «Наша цель — прибыль» давно устарел. Прибыль — не цель, а лишь одно из возможных условий существования фирмы на рынке. Более того, можно отметить, что важна не столько прибыль, сколько методы ее получения. Другое возможное условие — привлекательность того, что делает предприятие, для инвесторов. Тогда можно, до поры до времени, не обращать внимания на прибыльность и развиваться за счет внешних инвестиций.

Другой лозунг «Персонал — наша главная ценность» односторонне рассматривает рыночную ситуацию. Какой смысл держать прекрасных специалистов, если клиентов мало и доходы не растут? Такие лозунги как «Клиент — король!», «Клиент всегда прав» и т.п. тоже не выдержали испытания. Угоджая клиенту, мы в прогрессии повышаем трудоемкость и снижаем темпы собственного развития.

Не обязательно быть пионерами, но надо быстро перенимать инновации. Когда каждый знает, что делают другие — даже если удалось вырваться вперед, через незначительный временной промежуток конкуренты все равно есть. Сегодня те, кто способны быстро выводить свою продукцию на рынок, побеждают более медлительных, а завтра, может быть, они станут опережать и «гигантов». Скорость изменений во многом определяет успех.

В последнее время большинство собственников и руководителей предприятий все чаще приходят к выводу, что нет универсальных критериев и показателей. Ни прибыльность, ни рентабельность, ни широкий ассортимент, ни качество персонала, ни количество клиентов, ни качество их обслуживания, ни даже пресловутая доля рынка не определяет успешность организации, тем более в долгосрочной перспективе.

Современный этап развития социально-экономических отношений таков, что в успешной деятельности любой организации заинтересованы несколько различных групп внешней и внутренней среды (рис. 3.1), чьи интересы далеко не всегда совпадают, а в большинстве случаев противоречат друг другу.



Рис. 3.1. Система целей предприятия и заинтересованные группы

Именно поэтому сегодня прочно укрепился тезис о том, что организация есть открытая социо-техническая система.

Значение каждой из этих групп неодинаковое. Недооценивать, так же как и переоценивать влияние каждой из них не стоит. Для того чтобы избежать серьезных конфликтов необходимо чтобы в организационной структуре управления присутствовали подразделения или исполнители с соответствующими задачами, которые бы контролировали взаимоотношения с теми или иными группами (потребители — отдел маркетинга, поставщики — отдел МТС, акционеры — финансовый отдел и т.д.).

Не учет мнения одной из групп рано или поздно приведет к угрозе деятельности предприятия. Предприятие вынуждено будет уделить данной группе повышенное внимание и тем самым выпустит из виду одну или несколько других групп, т.о. предприятие войдет в хронический конфликт с внешней средой (рис. 3.2).

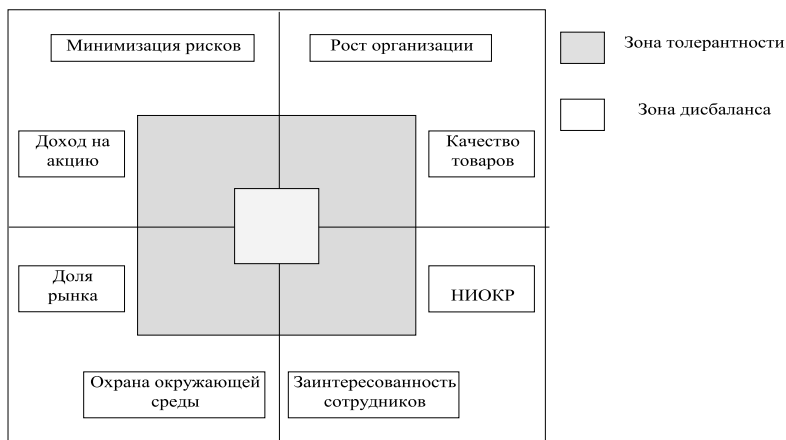


Рис. 3.2. Балансирование системы целей

Сегодняшние покупатели хотят получить товары и услуги более высокого качества, дополнительные услуги, удобства, ориентированные на потребителя, возможность возврата и гарантии — и все это по более низкой цене. Сотрудники хотят иметь творческую работу и достойную оплату собственного труда. Инвесторы хотят видеть отдачу от инвестиций, партнеры хотят, чтобы предприятие учитывало и их выгоду. Акционеры рассчитывают на дивиденды.

Все цели являются динамичными, взаимосвязанными во времени и по средствам достижения. Они должны быть сбалансированными по ресурсам производственной системы.

Для этого нужно уметь считать, что дает организации каждый сегмент рынка, отдельный клиент, товар, канал сбыта и регион — чтобы сосредоточить усилия на наиболее выгодных вариантах развития, товарах и каналах (возникает ключевое понятие «эффективности»). Конечные результаты деятельности организации и эффективности ее функционирования выражаются понятиями эффективность или результативность, которые подразделяются на внешнюю и внутреннюю эффективность. Внешняя эффективность можно определить как «производить то, что нужно», организация эффективна, если ее продукция пользуется спросом. Внутренняя эффективность — «качественно производить», организация эффективна, если максимально эффективно может преобразовать входящие ресурсные потоки в исходящие потоки готовой продукции. Общую эффективность можно выразить как степень соответствия всех качественных и количественных параметров произведенного продукта требованиям внешней среды. Общая эффективность — это оптимальное соотношение внутренней и внешней эффективности, которые очень часто противоречат друг другу. Поэтому для достижения стабильного результата необходимо *постоянно отслеживать множество разнообразных параметров, динамически расставляя приоритеты.*

Любопытно, что похожие проблемы возникают не только у коммерческих и производственно-коммерческих организаций, но и у бюджетных и даже властных структур — когда они заинтересованы в выживании или начинают по каким-то причинам бороться за повышение эффективности своей деятельности.

Нужно понять, что происходит, сфокусировать внимание, сконцентрировать ресурсы. А для этого нужно уметь формализовать проблемы, декомпозировать их, ранжировать, моделировать возможные варианты решения. И уметь обращаться с таким необычным и сверхмощным ресурсом как информация: синхронизировать его, консолидировать, разделять, тиражировать, преобразовывать и использовать в собственных интересах.

Организационная система создает фундамент для того, чтобы можно было развернуть «игровое поле руководителя», давая ему возможность моделировать как уже произошедшие («а что было бы, если бы я...»), так и будущие («а что будет, если я...») события.

Успешные организации давно осознали, что любые товары имеют ограниченный срок жизни, и даже лучшие из них быстро устаревают. Поэтому не товары, а процессы их создания приносят организациям долгосрочный успех. Сегодня речь идет уже не о качестве конкретной продукции, а о качестве соответствия, которое подразумевает организаци-

онное качество, технологическое качество и качество проектирования продукта. Успех организации зависит не от наличия того или иного фактора, ресурса, элемента и т.п., а от способности максимально быстро воссоздать недостающие компоненты.

Традиционный вопрос: «Какой продукт создает организация и каково ее место?» перешел в более глубокий: «Какие специальные навыки и знания необходимо принести в деятельность, чтобы они стали фундаментом, на котором смогут вырасти будущие победы?». Источники преимуществ встроены в продукты организации, они несут навыки и ноу-хау рабочих и менеджеров. Не менее важно — как информация, ноу-хау, решения и карьеры будут циркулировать в построенном социально-экономическом и организационно-техническом механизме.

Когда скорость перемен, происходящих вне организации, превышает скорость перемен, происходящих внутри, крах близок. Пока рынки были локальными и менялись медленно, рабочие работали, а менеджеры думали. Сейчас рынки стали глобальными, правила изменяются быстро. Для того, чтобы соответствовать понятию «эффективный» нужны резервуары идей (не случайно идеи называют «валютой будущего»).

Построение любой системы управления включает три обязательных этапа:

- создание информационного пространства, необходимого для определения управляющих воздействий;
- разработку методологии синтеза управлений (автоматизированного принятия управленческих решений);
- создание форм (в том числе экранных) представления информации о рекомендуемых управленческих решениях и обоснованиях выданных рекомендаций.

Фундаментальное свойство сложных динамических комплексных систем — причины и следствия разнесены в пространстве и во времени. И если возникло заговаривание, бессмысленно тут же менять бытовиков — нужно понять глубинные причины, не застревая на очевидных симптомах. Вполне вероятно, что выйти из трудной ситуации удастся без больших затрат в соответствии с известным «принципом рычага»: малые воздействия могут стать причиной значительного и устойчивого улучшения, если они были приложены в нужном месте и в нужное время.

Отечественные организации уже вышли из этапа бурного экстенсивного развития, когда с увеличением объемов пропорционально увеличивалась и отдача. Наступил момент, когда развиваться стало бессмысленно — объемы росли, а отдача не увеличивалась. Причина — отсутствие отложенного внутреннего механизма.

Между тем, наличие гибкой системы управления не только снижает нагрузку на руководителей, но и обеспечивает конкурентоспособность организации, его динамичный устойчивый рост, позволяет извлекать выгоды из нестабильной внешней среды. Очередной кризис для таких организаций — потенциальная возможность для нового роста. Это требует несколько иных подходов к управлению — четкого планирования, понимания, что делаешь, что будет через год, два. Причем важны не сами планы, а процесс непрерывного планирования.

Каждый руководитель должен сам «изготовить» персональный набор управленческих инструментов. Типовые регламенты и формы при этом могут быть использованы лишь в качестве подсказки.

Важнейшими свойствами современных управленческих технологий являются:

- системность (невозможно безнаказанно изменять части системы, нужно все время видеть систему в целом);

- комплексность и сбалансированность подхода. Если изменения не планируются и тщательно не просчитываются, чаще всего они порождают лишь конфликты и новые проблемы. Имея блестящих маркетологов и слабую финансовую службу, вряд ли можно добиться серьезных успехов. То же относится к созданию центров финансовой ответственности в ситуации, когда персонал к этому еще не готов. Какая стратегия лучше? Какая структура лучше? Ответ прост по сути и сложен по реализации — та, которая соответствует уровню развития организации.

Глобализация, рост конкуренции, о которых сегодня постоянно пишут и говорят, действительно являются важными стратегическими факторами. Но не менее важны и внутренние противоречия, о которых вспоминают гораздо реже. В таких условиях важно иметь четкую и полную информацию о состоянии внутреннего механизма. Отсутствие налаженных механизмов обратной связи ведет к работе в неопределенности. Серьезные преобразования обычно начинаются с информационной инвентаризации. Надо понять, какие информационные потоки существуют на предприятии, где расположены информационные «черные дыры» и источники информации. Если раньше внедрением комплексной системы автоматизации управления дело исчерпывалось, сейчас нужно планировать дальше: как развивать технологию управления с использованием новых возможностей?

Передовые организации изучают потребителя своего продукта, технологию контактов, вникают в экономику потребителя и даже приглашают потребителей принять участие в создании товара. Детальная

информация о покупателе действительно становится основой для установления с ним особых отношений. Таким образом, организации вынуждены расширять границы своего социально-экономического и организационно-технического механизма, включать в него новые элементы, что естественно ведет к усложнению системы управления.

В последнее время многие исследователи, анализируя природу экономической нестабильности, все чаще высказывают мнение о том, что с пределами экономического роста столкнулись не просто промышленно наиболее развитые страны. Речь идет об ограничении роста всей мировой экономики. Пользуясь терминологией теории хаоса, мировая экономика завершает свой переход из стационарного доиндустриального состояния к постиндустриальному, осуществляемый через цепь бифуркаций, соответствующих большим экономическим циклам Кондратьева.

Итак, внешние условия функционирования организации ставят новые требования к внутреннему механизму управления, который должен разрабатываться как для отдельных элементов, так и для всей организации в целом и нацеливаться на активизацию человеческого фактора, гибкость и приспособляемость к внешнему окружению, которое обеспечивает надлежащую эффективность и конкурентоспособность. Такой механизм может заработать только при проведении соответствующего комплекса организационных работ.

Подводя итог всему выше сказанному, необходимо особо подчеркнуть, что современный механизм управления любой организацией характеризуется повышенной рискованностью. На сегодняшний день существует несколько десятков определения риска. Наиболее часто используемое рассматривает риск как опасность, возможность потери или ущерба. В теории финансового управления риск понимают как неопределенность в получении дохода в целом или в получении того размера, на который рассчитывает инвестор.

В нашем случае под риском будем понимать *степень неопределенности в достижении системой заданной цели при определенном способе ее достижения*. Итак, выбирая то или иное организационное решение (организационную технологию) руководство пытается достичь поставленных целей. Однако проблема не в том, чтобы выбрать эту технологию, а в том, что сами цели или система целей во многом не определена. Поскольку организация является открытой системой, то цели организации определяются внешней средой. Именно неизвестность механизмов внешней среды, их изменчивость формируют неопределенность и изменчивость целей самой организации. Можно отметить, что неопределенность есть функция

наличия информации о состоянии и механизме поведения исследуемого объекта. Наличие информации необходимого качества и количества позволяет прогнозировать поведение объекта с достаточной степенью точности, что снижает неопределенность. Отсутствие подобной информации автоматически ведет к вероятностным оценкам и прогнозам, что порождает неопределенность. Проблема усугубляется тем, что организационная технология менее гибкая чем система целей, ее невозможно изменить в течение небольшого временного промежутка. Не имея четкого представления о состоянии и механизме поведения переменных внешней среды, организация не может спрогнозировать развитие этих переменных и выстроить перспективную организационную технологию.

Поэтому в условиях современной внешней среды всегда будет возникать проблема соответствия: цели организации → технология → результат → адекватность результата. Поскольку между моментом воздействия внешней среды на организацию и ответом на это воздействие существует определенный временной лаг, ответ организации практически всегда будет иметь определенную степень погрешности, связанную с тем, что за этот же промежуток времени переменные внешней среды находятся уже в ином положении. Другие координаты, другие характеристики, другие потребности. В этот временной лаг вписываются множество процессов, среди которых необходимо особо выделить осознание и понимание руководством организации происходящих процессов. Именно адекватность ответа организации на воздействие внешних переменных является краеугольным камнем современной теории и практики управления.

Таким образом, выделим характеристики, которыми должна обладать система управления современной организацией:

- 1) адаптивность;
- 2) скорость внутренних перемен;
- 3) простота;
- 4) многовекторность, вариативность;
- 5) гибкость;
- 6) дифференцированность;
- 7) стабильность и преемственность.

Исходя из перечисленных характеристик, следует отметить, что для успешного функционирования организационный механизм управления должен иметь четыре наиболее важных компонента:

- реакционность организационной структуры;
- инновационность;
- концентрация усилий
- ориентация на формирование и развитие потенциала.

Реакция организационной структуры — быстрота и качество изменений, которые может осуществить организация с той или иной организационной структурой под воздействием внешних и внутренних факторов. Под организационной структурой будем понимать технологическую структуризацию (разделение организации и ее деятельности на составные операции), организационную структуризацию (разделение в соответствии с целями и задачами) и экономическую структуризацию (разделение в соответствии с экономическими процессами в организации — доход, затраты). Реакция организационной структуры включает в себя следующие компоненты:

1. *Стратегическая реакция* — обеспечение продолжительного существования организации на основе: самообновления, гармонизации различных видов деятельности, предвидения и формирования будущего.

2. *Предпринимательская реакция* — поиск и реализация доходных идей, способность действовать творчески и нестандартно.

3. *Инновационная реакция* — разработка и внедрение нововведений, обеспечение долгосрочных прибылей, формирование научно-технического потенциала.

4. *Конкурентная реакция* — оптимизация коротко срочных показателей деятельности, адекватная реакция на изменения спроса и предложения на рынке, универсализация.

5. *Производственная реакция* — повышение продуктивности, снижение уровня затрат, операционная децентрализация, эффективное использование имеющегося производственного потенциала.

6. *Административная реакция* — обеспечение операционной и стратегической управляемости, усовершенствование используемых коммуникационных технологий, усовершенствование взаимосвязей между вертикальными и горизонтальными элементами ОСУ.

В рыночных условиях хозяйствования инновационная деятельность является одной из форм адаптации организации к факторам воздействия внешней среды и повышения эффективности функционирования. Однако в силу отмеченных в предыдущем разделе особенностей развития внешней среды значение инновационной деятельности организации резко возросло. Более того, только инновационная деятельность и приведение организационного механизма в соответствие с принципами инновационного развития дают сегодня возможности на выживание. Поэтому мы вводим термин «инновационная среда» или «инновационность внешней среды», т.е. среда деятельности предприятия, которая требует проведение активной политики в сфере инноваций, в противном случае организация не сможет даже существовать, не говоря уже о развитии.

Инновационная деятельность по своей сути разнородна и представлена принципиально отличными друг от друга типами инноваций. Это могут быть как инновации в области разработки новой продукции и обновления производства, так и организационно-управленческие преобразования. Однако все типы инноваций взаимосвязаны и стимулируют появление друг друга.

Потребность в управлении инновационными процессами предопределяет вынесение на передний план преобразований, происходящих в организационно-управленческой сфере. Они способствуют координированию всей инновационной деятельности организации и поэтому являются решающими.

Вместе с тем результаты анализа инновационной деятельности ряда отечественных организаций показали серьезные недостатки функционирования организационно-управленческого аппарата. В частности, изменения, происходящие на организационно-управленческом уровне, являются, как правило, непоследовательными и необоснованными. Наряду с изменениями структур управления отмечено отсутствие основных источников, формирующих комплекс функциональных прав и обязанностей сотрудников. Таким образом, имеет место нарушение принципа иерархичности и координированности структурных элементов.

Как отмечалось, содержание инновационной деятельности является весьма разнородным. Все ее составляющие условно могут быть сгруппированы в так называемые типы инноваций:

- разработка новых либо модернизация уже имеющихся образцов продукции;
- освоение новых рынков сбыта;
- обновление производства (освоение новой технологии, нового производственного метода, прочих направлений технико-технологического перевооружения производства) и освоение новых источников сырья и материалов;
- преобразования, касающиеся совершенствования организационно-управленческой сферы.

Подобная дифференциация обуславливает необходимость использования принципов системности к анализу инновационной деятельности, который предусматривает соединение этих составляющих и позволяет сделать вывод о степени обновления организации. Вместе с тем, основываясь на существующих методических разработках, это сделать весьма затруднительно, что вызвано следующими обстоятельствами:

- во-первых, отсутствует единая система показателей, характеризующих различные аспекты инновационной деятельности;

во-вторых, инновационная деятельность предполагает получение различных видов эффектов: экономического, научно-технического, социального, экологического и др.;

в-третьих, в основе существующих методов лежит расчет эффективности инновационной деятельности, определяемой как соотношение затрат на разработку и внедрение новшества и прибыли, полученной в результате этого внедрения. Однако данный метод не всегда позволяет в полной мере определить эффективность, т.к., с одной стороны, процесс разработки инноваций иногда может длиться многие годы; с другой — прибыль, полученная от внедрения новшества, не имеет четко выраженных временных границ и окончательно формируется лишь при завершении жизненного цикла товара.

В некоторых случаях, в частности, при необходимости сопоставления уровня инновационной деятельности в отношении, как ряда объектов исследования, так и ряда лет, более приемлемым является метод квантификации. Несмотря на его очевидные преимущества в экономической теории слабо рассмотрена возможность количественного выражения качественных черт явлений либо процессов. Руководству организации тяжело давать оценку инновационной деятельности только лишь на количественном уровне, либо на качественно-абстрактном уровне. Согласно данному методу уровень инновационной деятельности определяется состоянием определенных качественных черт, на которое оказывают влияние значения количественных показателей.

В первой части методических положений определяются характеристики первого типа инноваций. Необходимо отметить, что специфика этого типа инноваций предполагает наличие двух обоюдно значимых для анализа этапов (аспектов исследования): разработки и внедрения. Важность анализа первого аспекта обусловлена тем обстоятельством, что во многих организациях, особенно крупных, полный жизненный цикл инновации может быть весьма значительным и составлять пять, десять и более лет. Поэтому вполне возможна ситуация, при которой внедряются новшества, запланированные еще в доисследуемый период, в то время как разработка новых не предусмотрена. Важность анализа второго аспекта заключается в том, что представленные к разработке проекты не предполагают в последующем их обязательную трансформацию в новшества, а затем и в инновации. Другими словами, новшества могут планироваться, но при этом на рынке не внедряться.

Таким образом, только при анализе этих двух аспектов реально отображается непрерывность, целостность и последовательность инновационной деятельности, и, следовательно, ее общий уровень по данному типу инноваций.

Анализ первого аспекта предполагает выделение двух качественных черт. Первая — активность внесения (представления) проектов для разработки. Данные показатели отражают соответственно абсолютное и относительное значение представленных для разработки проектов на предприятии в определенном временном промежутке.

Вторая качественная черта характеризует радикальность проектов, представленных для разработки. Необходимость ее выделения обусловлена тем, что проекты имеют существенные различия по таким факторам, как степень сложности, масштабность, новизна и т.п. Это обстоятельство не позволяет сделать вывод об уровне инновационной деятельности лишь на основе характеристики первой черты. В качестве примера рассмотрим гипотетическую ситуацию, когда одна организация активно представляет проекты для разработки, однако их сущность заключается лишь в незначительных преобразованиях. Другая, напротив, для разработки вносит проекты не так часто, но при этом они предполагают гораздо более масштабные преобразования. Таким образом, с целью достижения сопоставимости результатов исследования необходимо дифференцировать проекты по степени их радикальности.

Важно подчеркнуть, что для каждой сферы деятельности должна быть использована индивидуальная шкала, предусматривающая определенное число степеней радикальности. В данном случае условно выделим четыре степени, которые оценивают проекты, предполагающие соответственно:

I — разработка высокосложного, принципиально нового изделия;

II — разработка сложного, для этого предприятия принципиально нового изделия;

III — значительная модернизация существующего изделия;

IV — незначительная модернизация существующего изделия.

Необходимо подчеркнуть, что оценку радикальности для каждого предприятия следует производить отдельно в силу их отличий по таким факторам, как специфика функционирования, масштабность и др.

Во второй части методических положений осуществляется выделение двух качественных черт инновационной деятельности. Первая — активность внедрения новшеств. Показатели отражают соответственно абсолютное и относительное значение внедренных на рынке новшеств в организации за определенный временной промежуток

Вторая качественная черта — это радикальность внедренных новшеств. Следует отметить, что дифференциация новшеств по степени радикальности предусматривает градацию, аналогичную используемой при дифференциации проектов. Радикальность новшеств выражается

показателями, которые отражают абсолютное и относительное значение внедренных на рынке новшеств.

На следующем этапе осуществляется оценка активности организации в плане освоения рынков. Последние, в свою очередь, могут рассматриваться в региональном, отраслевом и других аспектах. Поскольку характеризуется активность, то помимо освоения принципиально нового необходимо рассматривать также возврат организации к уже ранее осваивавшимся рынкам. Следовательно, рынок сбыта будет являться новым в том случае, если в предыдущем году продукция для него не отгружалась. Таким образом, количественно активность может быть выражена показателем, который отражает абсолютное, значение освоенных организацией рынков сбыта в определенный временной промежуток.

Для характеристики третьего типа инноваций в методических положениях рассматриваются три аспекта. Структура первых двух аналогична структуре анализа первого типа инноваций. Это продиктовано тем, что технико-технологические новшества в плане обновления производства также предусматривают выделение двух важных для анализа этапов. Первый — этап разработки, второй — внедрения новшества в производство. Соответственно при рассмотрении первого этапа также необходимо характеристика таких качественных черт, как:

1) активность внесения проектов для разработки,

2) радикальность внесенных для разработки проектов. В соответствии с дифференциацией проектов и продукции на четыре группы градуируем проекты технико-технологических новшеств. Выделим четыре степени радикальности проектов, которые предполагают соответственно:

I — разработку масштабных новшеств, имеющих аналогов в мире;

II — существенное обновление производственной системы, которое предусматривает приобретение нового оборудования, создание новых производственных участков с использованием широко известных в мире технологий;

III — применение новых технологий, технологических методов, способствующих значительному усовершенствованию производственных процессов;

IV — применение новых технологий, технологических методов, способствующих незначительному усовершенствованию производственных процессов.

Для характеристики третьего аспекта данного типа инноваций необходимо выделение качественной черты — активности организации в плане освоения новых источников поступления сырья и материалов.

Таким образом, определяется абсолютное значение новых источников определенного вида сырья или материала, освоенных организацией в определенном временном промежутке. Подчеркнем, что в данном случае необходимо учитывать только основные источники, которые имеют реальную весомость в поступлении определенного вида сырья или материала.

Поскольку к четвертому типу инноваций можно отнести практически любое целенаправленное изменение, способствующее совершенствованию организационно-управленческой сферы на любом управленческом уровне, то проведение его анализа, позволяющее раскрыть все аспекты инновационной деятельности, весьма затруднительно. Поэтому будем рассматривать лишь один аспект, который характеризует преобразования в организационно-управленческом аппарате предприятия.

Необходимо отметить, что выбор данного аспекта обусловлен тем, что соответствующие ему преобразования имеют решающее значение для организации. Наиболее важными качественными чертами, характеризующими данный аспект, являются:

1) частота внедрения новых схем управления предприятием.

Однако здесь необходимо сделать одну существенную оговорку, которая не относится к предыдущим типам инноваций. Частота внедрения новых схем управления по своей сути аналогична такому показателю как активность внесения проектов к разработке, которые мы использовали до этого. Однако в данном типе инноваций эффективное влияние на конечный результат имеет несколько иную зависимость, которая представлена на рис. 3.3.

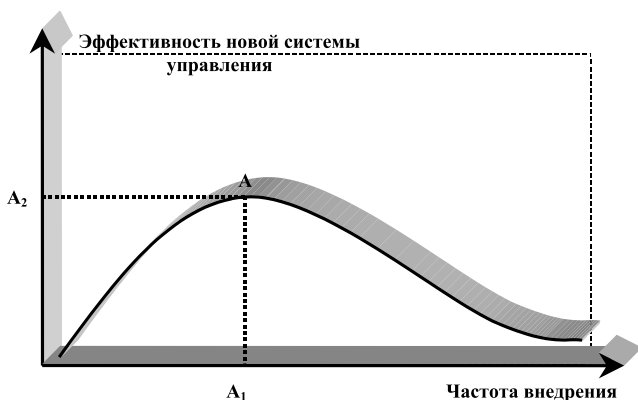


Рис. 3.3. Зависимость частоты внедрения нововведений и эффективность управления предприятием

2) кардинальность структурных преобразований в новой схеме управления.

Выделение данной черты предопределено необходимостью рассмотрения степени (кардинальности) произошедших в связи со сменой схемы управления преобразований.

3) организационный тип управления организацией. Необходимость выделения данной черты обусловлена тем, что изменение типа построения организационной структуры предполагает чрезвычайно существенные преобразования. При характеристике можно руководствоваться рядом известных типов построения организационных структур, основными из которых являются линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная (штабная) и дивизиональная;

4) координирование инновационной деятельности. Выделение этой черты обусловлено обстоятельством, суть которого заключается в том, что инновационная деятельность, как целостная система, требует координирования разнородных процессов. Поэтому возникает необходимость в определении тех подразделений, которые отвечают за эффективность инновационной деятельности как отдельного типа инноваций, так и в целом в организации.

Исходя из всего вышесказанного, следует отметить следующее. Поскольку мы рассматриваем особенности инновационной деятельности с точки зрения адаптации внутреннего организационного механизма к воздействиям внешней среды, то нам важно определить модель организации и управления инновационной деятельности с последующей соответствующей трансформацией внутреннего механизма. В основе данной модели лежат две характеристики, которые присущи всем типам инноваций и которые являются интегральными по своей сути:

1. частота осуществления проектов (нововведений), с последующей частотой трансформации внутреннего механизма организации;

2. радикальность этих изменений.

Зависимость данных показателей представлена на рис. 3.4.

Данные рисунок показывает, что итогового результата от проведения инновационной деятельности можно достигнуть двумя способами.

Первый: реализация множества мелких нововведений во всех аспектах деятельности.

Второй: концентрация на незначительном количестве крупных радикальных проектах. Итоговый результат инновационной деятельности, который можно выразить через прирост потенциала предприятия, в обоих случаях будет одинаковым. Об этом свидетельствует площадь равных прямоугольников OA_1AA_2 и OB_1BB_2 .

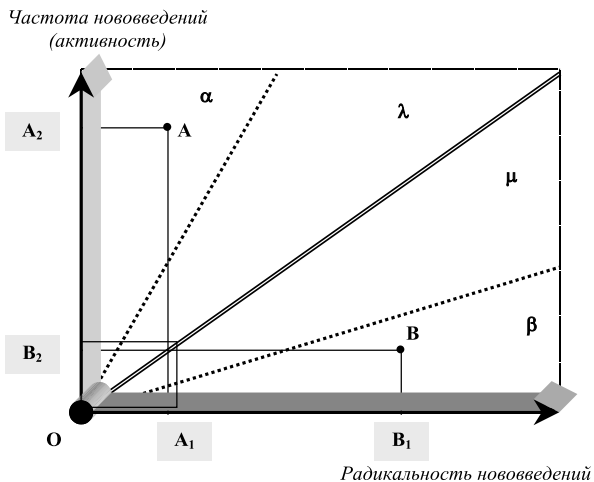


Рис. 3.4. Модель выбора инновационного развития предприятия

Необходимо отметить, что незначительные нововведения более просты в организации и реализации и требуют меньшей концентрации усилий и ресурсов. Риск неудачи в реализации таких проектов минимален. С другой стороны эффект от подобных действий не всегда можно наглядно отследить, что может приводить к потере мотивации персонала к дальнейшей реализации подобного плана.

Более радикальные инновации требуют перегруппировки ресурсов, концентрации внимания и усилий, они забирают много времени на планирование, анализ и оценку. Их реализация связана с повышенным риском, когда на кон может быть поставлено само существование организации. Однако успешная реализация таких инноваций дает сильный толчок в развитии организации, что может принципиально поменять расстановку сил во внешнем окружении.

Таким образом, мы можем выделить несколько основных моделей реализации инновационной деятельности:

- 1) модель перманентных изменений (итоговый результат попадает в сектор α на рис. 3.4);
- 2) модель кардинальных изменений (итоговый результат попадает в сектор β на рис. 3.4);
- 3) модель умеренной активности (итоговый результат попадает в сектор λ на рис. 3.4);

4) модель умеренной радикальности (итоговый результат попадает в сектор m на рис. 3.4).

Следует отметить еще два аспекта. Первое: такая зависимость между Радикальностью и интенсивностью преобразований действительно существует, поскольку невозможно внедрять множество крупных инноваций. Это разрушит организацию. В то же время единичные мелкие нововведения нельзя в принципе рассматривать как целенаправленную инновационную деятельность. Поэтому заштрихованный прямоугольник на рис. 3.4 — это зона «псевдо инноваций». Второе: существует и еще одна закономерность, по мере передвижения из сектора a к сектору b повышается степень риска инновационной деятельности, однако повышается возможность резкой смены своего положения на рынке.

Результаты аналитических исследований показывают, что инновационная деятельность большинства отечественных организаций хаотична и формируется, как правило, не на основе знаний окружающей среды, а в большей мере исходя из субъективных оценок должностных лиц. В качестве концепции управления используются, в основном, элементы функционального подхода.

В современных условиях инновационные процессы приобретают все более прерывный характер. Повышается комплексность решаемых проблем и их зависимость от быстро изменяющихся факторов внешней среды. Таким образом, изменение условий функционирования организации предопределяет необходимость трансформации взглядов на управление инновационной деятельностью (табл. 3.1).

Более прогрессивными, по сравнению с функциональным, являются системный и ситуационный подходы к управлению инновационной деятельностью. Первый предполагает рассмотрение инновационной деятельности как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития с учетом эндогенных и экзогенных факторов. Системный подход обеспечивает динамичный учет всего множества влияющих на управленческое решение факторов и рассмотрение их во взаимной связи с внешними и внутренними тенденциями.

Трансформация представлений о проблемах инноваций обеспечила развитие ситуационного подхода. Он синтезирует достижения выше оговоренных концепций. Его особенностью является более гибкий механизм корректирования инновационной деятельности в зависимости от конкретной ситуации. Под последней понимается совокупность факторов, влияющих как на функционирование всей организации, так и на разработку определенного инновационного проекта в определенный период времени.

Таблица 3.1

**Условия и методы управления инновационной деятельностью
предприятия**

Традиционная ситуация	Новая ситуация
Постоянство развития, большое значение опыта	Неопределенность развития, относительность опыта
Практическое мышление	Ситуационное мышление
Определенность технологии, низкий уровень риска	Неопределенность процессов, возрастающий уровень риска
Дискретные решения проблем	Системный подход к решению проблемы
Высокий уровень самостоятельности, независимость	Высокая агрегированность, зависимость от внешней среды, проблемы адаптации
Ориентация на отдельные задания, группы исполнителей	Ориентация предприятия на внешнюю среду

Ситуационный подход предполагает необходимость анализа внешних и внутренних факторов привлекательности инновационных проектов, систематизацию вероятных вариантов поведения и синтез оптимальных для сложившейся ситуации управленческих решений. Его применение открывает значительные возможности творческого использования разработанного наукой и применяемого на практике инструментария, налагая при этом значительную ответственность на выбор адекватных ситуации приемов управления. Поэтому в условиях неопределенности, а также быстрого изменения внешних факторов, применение ситуационного подхода представляется наиболее целесообразным.

Реализация каждого из рассмотренных подходов требует построения соответствующих моделей управления инновационной деятельностью. Другими словами, построение модели должно быть обусловлено выбором подхода к управлению инновационной деятельностью. Отметим, что процесс построения модели заключается в установлении ее структуры, точном определении целевых установок и способов достижения целей. Так, функциональная концепция предусматривает использование таких моделей, как кибернетическая и инновационная цепь. Они

предполагают разбивку инновационного процесса на отдельные участки, каждый из которых наделен определенными функциями.

Выбор системного подхода при построении модели инновационной деятельности требует взаимоучета таких факторов, как разнообразие свойств и черт объекта, а также других, обуславливающих сложность процесса моделирования. Многогранность свойств объекта делает его сложным для моделирования. Всегда существует вероятность недооценки либо переоценки свойств и параметров объекта. Поэтому следует акцентировать внимание на том, что чем крупнее и сложнее объект, тем больше различных моделей его деятельности можно построить.

Управленческие решения в области инновационной деятельности должны быть комплексными. Все четыре типа инноваций, несмотря на свою разнородность, должны представлять собой единый механизм по стимулированию сбыта продукции. Безусловно, каждый из типов инноваций способен самостоятельно обеспечить выполнение данного условия. Так, при разработке или модификации продукции это происходит за счет внедрения новых изделий. При освоении новых рынков сбыта — за счет увеличения их емкости. Рост объемов сбыта при обновлении производства происходит за счет снижения затрат и повышения качества реализуемой продукции. Применение новых методов, приемов работы на любом из уровней управления может не только способствовать снижению затрат, но и служить дополнительным фактором стимулирования сбыта. Однако реальная сила преобразований заключается во взаимодействии всех типов инноваций, что возможно только при координировании управленческих решений. Можно отметить, что в идеале организация должна разрабатывать «инновационный пакет», который можно определить как совокупность инноваций различного типа, осуществляемых на одном пространстве и в один промежуток времени.

Учитывая принцип системности и исходя из вышесказанного, можно несколько усовершенствовать предложенную нами модель выбора инновационного развития предприятия на рис. 3.5.

В данной модели в качестве дополнительной третьей оси введен показатель комплексности и системности используемых нововведений, т.е. наличие нескольких типов инноваций одновременно и их взаимосвязь. При наличии множества возможных моделей инновационного развития идеальной можно считать ту, которая стремится к вектору v . Это означает, что организация не просто нашла какое-то оптимальное для себя соотношение радикальности нововведений и их частоты, но и использует сразу несколько типов инноваций. Организация одновременно разрабатывает новый

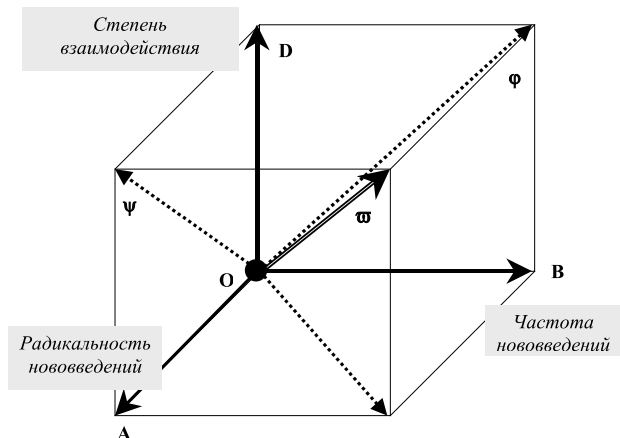


Рис. 3.5. Модель выбора инновационного развития с учетом принципа системности

товар, под него ищет новые рынки сбыта, реконструирует технологическое обеспечение и совершенствует организационный механизм. В любом случае организация должна стремиться как можно выше подняться над плоскостью ОАСВ по оси OD. Приближение к векторам u и j означает полную бесперспективность инновационной деятельности.

При использовании ситуационного подхода в управлении инновационной деятельностью одно из центральных мест отводится службе маркетинга. В условиях и как рыночной, так внутренней ситуации в организации данное подразделение призвано обеспечить координирование управленческих решений. Так, процесс разработки новой продукции состоит из нескольких взаимосвязанных этапов (табл. 3.2).

Наиболее эффективный современный подход к разработке нового продукта — метод межфункциональной интеграции, который позволяет:

- 1) снизить временные затраты на разработку проекта;
- 2) повысить согласованность различных функциональных направлений;
- 3) взаимоувязать инновации различного типа.

Ответственность за выполнение каждого этапа несет определенное функциональное подразделение. В связи с этим возникает проблема аспектности принятия управленческого решения, т.е. рассмотрение вопроса с определенной точки зрения. Поэтому решение относительно определенного инновационного проекта должно приниматься взвешено, с

Таблица 3.2
Метод разработки нового продукта ориентированный на междофункциональную интеграцию

Функциональные стадии	Фазы разработки нового продукта				Экспериментальные производственные	Освоение рынка
	Разработка концепции продукта и технологии	Планирование продукта	Детальное проектирование продукта, Фаза 1.	Детальное проектирование продукта, Фаза 2.		
Создание продукта	Поиск новых технологий; замесел продукта; построение имитационных моделей.	Выбор комплектующих и взаимосвязей с поставщиками. Экспертное проектирование и создание структуры продукции.	Детальное проектирование продукции и узла с технологическим. Изготовление действующих опытных образцов и их испытание.	Доработка проекта продукта. Развертывание функций качества	Тестирование и оценка опытной партии. Устранение недоработок	Оценка продукта по коммерческим результатам. Разработка модификаций продукта
Маркетинг	Выявление рыночных потребностей. Разработка и обоснование концепции продукции.	Определение параметров целевого потребителя. Разработка системы критериев продукта и сбытовой сети.	Тестирование покупательского спроса. Оценка потребителями опытного образца продукции.	Уточнение оценок потребителей и корректировка системы критериев продукта и системы сбыта. План массового выхода на рынок.	Ознакомление сбытового и обслуживающего персонала с системой требований и подготовки к массированному выходу на рынок.	Наполнение и окончательная корректировка каналов сбыта. Продвижение продукции. Взаимодействие с потребителем. Определение направлений дальнейшего усовершенствования продукта.
Производство	Выработка и обоснование технологической концепции	Разработка системы стоимостных оценок. Определение структуры производственного процесса. Моделирование технологии.	Детальное проектирование производственного процесса. Проектирование и разработка инструментария и оборудования. Производство технологической партии.	Тестирование и опробование инструментария и оборудования. Производство опытной партии. Установка оборудования и разработка рабочих процедур.	Изготовление коммерческой партии и доработка производственного процесса. Тренировка персонала и проверка каналов поставок.	Наращивание производства до необходимых объемов. Достижение требуемого уровня качества. Достижение необходимого уровня производственных затрат. Подготовка к производству различных модификаций.
Ключевые решения	Принятие концепции продукта и технологии его производства	Создание структуры продукции и технологического процесса. Определение закладываемых параметров и одобрение программы	Изготовление и испытание действующего опытного образца. Уточнение и одобрение проекта продукта	Доработка и проверка проекта продукции и технологического. Одобрение продукта и технологии.	Производство пробной партии и проверка готовности сбытовой системы. Одобрение пробной продажи в коммерческом объеме.	Наращивание производства и достижение намеченных коммерческих целей.

учетом его рыночной привлекательности и технико-технологической осязаемости.

Таким образом, переход к рыночным условиям хозяйствования потребовал пересмотра подходов к управлению инновационной деятельностью. Если ранее использование функционального подхода было оправданным, то в настоящее время его применение лишь в малой степени будет способствовать эффективности инновационной деятельности. Стремительные темпы изменения внешних условий не позволяют рассматривать управленческие решения обособлено друг от друга.

Поэтому сегодня целесообразна реализация более прогрессивных приемов и методов управления инновационной деятельностью. Модель инновационной деятельности должна быть адекватна концепции управления организацией. Например, при системном подходе может быть использована модель взаимодействия инноваций. При ситуационном предложена маркетинговая модель управления инновационной деятельностью. Ее применение позволяет принимать управленческие решения с учетом постоянного изменения ситуации. При этом инновационная деятельность всегда направлена на получение прибыли.

Развиваясь по инновационному пути, организация вынуждена совершенствовать свою производственную базу, систему материально-технического обеспечения, оптимизировать структуру сбытовой сети и систему товародвижения, адаптируя их к изменениям в окружении.

Одновременно с этим происходит перестройка организационных структур управления, приобретают опыт его рабочие, специалисты и руководители, налаживается система связей с экономическими контрагентами, создается и укрепляется имидж и т. п., т. е. увеличивается его инновационный потенциал. Тем самым расширяются адаптационные возможности организации к изменениям рыночной среды. То есть, организация сможет реализовать вновь открывающиеся рыночные возможности, проникнуть в новые сферы деятельности, которые ранее были недоступными. Каждая последующая успешно реализованная инновация расширяет ее возможности, естественно всегда есть определенный предел развития, по крайней мере, по масштабам деятельности.

Важной составляющей эффективной инновационной деятельности является ресурсное обеспечение. В связи с этим необходимо коснуться некоторых аспектов инвестиционной (финансовой) деятельности в сфере инноваций.

И здесь важнейшей особенностью является соблюдение принципа параллельности, который позволит избежать ситуаций, когда выявленные возможности невозможно реализовать по причине отсутствия

ресурсов. Параллельность разработки маркетинговой и инвестиционных стратегий дает возможность оперативно оценить перспективы ресурсного обеспечения выявленных вариантов инновационного развития и при отсутствии таковых перейти к рассмотрению альтернативных вариантов.

Рассмотрим подходы к разработке инвестиционной стратегии как стратегии ресурсного обеспечения инновационного развития организации.

Разработка инвестиционной стратегии инновационного развития деятельности должна базироваться на следующих принципах:

1. Подчиненность стратегических целей инвестиционной стратегии стратегическим целям инновационного развития организации.

Инвестиционная стратегия должна обеспечивать динамичное приведение ресурсного потенциала в соответствие с постоянным изменением условий функционирования, обеспечить реализацию выявленных направлений и вариантов инновационного развития в нестабильной среде. Формирование инвестиционной стратегии должно происходить на основе общих целей инновационного развития организации.

2. Вариабельность и гибкость применительно к изменениям внешних условий.

Разработка инвестиционной стратегии инновационного развития во многом базируется на сложных многовариантных прогнозах развития процессов, протекающих во внешней среде, прогнозировании векторов развития экономической, технологической, политической, правовой, социальной, экологической и пр. среды, в которой происходят частые (порой непредсказуемые и необоснованные) изменения. Развитие событий может идти по нескольким сценариям, вероятности которых различны. Прогнозирование и учет возможных сценариев развития событий, происходящих во внешней среде, позволяет избежать опасности одностороннего взгляда на будущие пути развития, дает возможность заранее «проиграть» варианты развития событий и наметить соответствующие планы реагирования.

Поэтому разрабатываемая инвестиционная стратегия инновационного развития должна предусматривать многовариантность развития событий и быть пригодной для реализации без трудоемких и дорогостоящих изменений.

3. Соответствие инвестиционной стратегии существующему инвестиционному климату, направлениям государственного регулирования инновационных и инвестиционных процессов с учетом перспектив их изменения.

Инвестиционная стратегия должна строиться таким образом, чтобы использовать положительные моменты инновационной и инвестиционной политики и сглаживать действие деструктивных ее элементов, она должна соответствовать существующему инвестиционному — климату (не «лакировать» действительность, но и избегать перестраховки).

При этом необходимо отслеживать и учитывать существующие тенденции в инновационной и инвестиционной политике государства в целом и отдельных его регионов.

4. Параллельность разработки маркетинговой и инвестиционных стратегий инновационного развития.

Обеспечивает согласование инвестиционной и маркетинговой стратегий инновационного развития по целям и этапам реализации, является неперенным условием развития хозяйствующего субъекта как адаптивной, динамической, самоорганизующейся и саморазвивающейся системы.

5. Приемлемый (оправданный) уровень риска инвестиционных решений.

Как правило, инвестиционную стратегию можно строить по-разному, т.е., существует много вариантность в принятии решений. Каждый вариант инвестиционной стратегии может обеспечить определенный эффект инвестирования, но и одновременно характеризуется наличием риска, как возможностью наличия определенного уровня потерь. Много вариантность развития событий в случае реализации конкретной инвестиционной стратегии всегда сопряжена с риском, поскольку заранее неизвестно, какой из вариантов будет реализован в действительности. При этом, как правило, варианты с большей эффективностью являются и более рискованными. Естественно, варианты, не приносящие эффекта, мы не рассматриваем.

Возникает проблема, какому из вариантов отдать предпочтение: более эффективному (приносящему большую прибыль в расчете на единицу вложенных средств), но и более рискованному, или менее рискованному, но и менее эффективному.

Из множества вариантов следует выбирать те, которые обладают большей эффективностью и меньшим риском в расчете на единицу результата. При этом риск данного варианта должен находиться в допустимых пределах (как риск получателя инвестиций, так и риск инвестора). Риск каждого варианта рассматривается как результирующая рисков различной природы: общеэкономического, политического, социального, экологического и т. п.

При оценке уровня риска альтернативных вариантов следует избегать как недооценки риска, так и его переоценки. В первом случае это может привести к снижению эффективности инвестирования или же к

значительным потерям как со стороны инвестора, так и со стороны получателя инвестиций. Во втором случае — можно отсечь вполне приемлемые варианты.

6. Достаточность инвестиционных ресурсов для реализации принятых вариантов развития.

Данный принцип означает, что формируемая стратегия инвестирования должна обеспечивать мобилизацию собственных и внешних инвестиционных ресурсов в объемах, достаточных для реализации принятых вариантов инновационного развития, с учетом многовариантности сценариев реализации каждого варианта и поправки на риск, в том числе на проведение мероприятий, направленных на его предотвращение, снижение или компенсацию.

7. Эффективность инвестирования.

Разрабатываемая инвестиционная стратегия инновационного развития должна приносить экономические (и внеэкономические, например, социальные, экологические и т.д.) результаты в соответствии с целями общеэкономической стратегии развития хозяйствующего субъекта, обеспечивая при этом их достижение при изменении условий внешней среды в определенных допустимых пределах. Естественно, возможны некоторые вариации результатов в зависимости от сценария развития событий в будущем.

Цели инвестиционных стратегий инновационного развития конкретных субъектов хозяйствования могут быть различными в зависимости от целей общеэкономической стратегии их развития. Однако, в общем случае, в качестве главной цели нами выделена следующая: ресурсное обеспечение принятых вариантов инновационного развития субъектов хозяйствования.

Разработку стратегии инвестирования инноваций нами предложено выполнять поэтапно, в числе основных следует упомянуть следующие:

- конкретизация стратегических целей в зависимости от принятых вариантов инновационного развития на базе существующих и перспективных рыночных возможностей;

- анализ существующих источников и механизмов инвестирования, особенностей государственной и региональной инвестиционной и инновационной политики, инвестиционного климата;

- формирование оптимальной структуры инвестиционных ресурсов (включая источники и механизмы инвестирования);

- детализация инвестиционной стратегии по источникам инвестирования, направлениям инвестирования, последовательности реализации, срокам реализации;

- оценка разработанной стратегии с точки зрения соответствия внешним и внутренним условиям реализации;

- контроль за реализацией.

Для оценки инвестиционной стратегии организации можно использовать следующие критерии:

- соответствие инвестиционной стратегии общеэкономической стратегии инновационного развития;

- соответствие выбранных источников инвестирования, направлений инвестирования и принятой последовательности реализации инвестиционной стратегии ее стратегическим целям;

- возможности реализации инвестиционной стратегии в существующих экономических, политических и т. п. условиях с учетом тенденций их изменения;

- привлекательность выбранного направления развития и разработанной инвестиционной стратегии для потенциальных инвесторов;

- приемлемость риска, связанного с реализацией инвестиционной стратегии, как для инвесторов, так и для получателя инвестиций;

- результативность инвестирования для инвесторов и получателей инвестиций (достижение поставленных целей инвестирования).

Стратегия инвестирования в дальнейшем является основой для разработки соответствующих инновационных проектов и программ в рамках общей экономической стратегии инновационного развития организации. В русле разработанной инвестиционной стратегии осуществляется управление инновационным развитием. В части управления ресурсным обеспечением реализации выявленных вариантов инновационного развития рыночных возможностей.

Необходимость рассмотрения организации и его деятельности как сложной открытой системы сегодня не поддается сомнению, практически в каждой работе по управлению на данном тезисе внимание акцентируется особым образом. Современная наука об управлении рассматривает организацию как классическую систему, поэтому сама организация и ее деятельность соответствует большинству положений общей теории систем.

Среди наиболее важных на наш взгляд характеристик системы необходимо выделить следующие:

- целенаправленность;

- целостность;

- структурность;

- множественность описания;

- надежность и стремление к равновесию;

- преемственность и эволюция.

Не вдаваясь в анализ различных работ и точек зрения, следует отметить, что организация как сложная система в своем составе имеет социальный компонент и по своей природе более соответствует биологическим, т.е. живым системам. Одной из ключевых особенностей таких систем является не просто стремление их к стабильности, как это присуще всем системам независимо от их природы, но и способность самовоспроизводиться. Однако, воспроизводство системы в условиях ее открытости и при наличии конкуренции предполагает не простое воспроизведение, а расширенное.

Следует отметить, что воспроизводство в наиболее полном смысле следует понимать не только как количественное изменение параметров, но и как качественное. Исходя из этого, можно выделить суженное воспроизводство (снижение и количественных, и качественных показателей), нормальное воспроизводство (поддержание принятого уровня) и расширенное воспроизводство (увеличение количественных или качественных показателей). Если количественные параметры как системы снижаются или не изменяются (доля рынка, объем реализации), но при этом повышаются качественные (рентабельность, прибыль, качество продукции), то мы можем говорить о расширенном воспроизводстве. Более того, расширенное воспроизводство системы именно за счет качественных параметров, на наш взгляд, является приоритетным, поскольку дает организации как системе стабильность не только в пространстве, но и во времени.

Исходя из указанных выше характеристик системы, следует отметить, что стабильность системы, ее выживаемость и самовоспроизводство можно выразить через понятие «потенциала». Если система (организация) обладает данной характеристикой, то это позволяет ей поддерживать работоспособное состояние в достаточно продолжительном временном промежутке. Целью данной главы является рассмотрение концептуальных теоретических положений в сфере управления потенциалом организации.

Следует отметить тот факт, концепция управления потенциалом сегодня становится очень популярной в силу множества причин. Однако при этом наука не дает четкого единого толкования самого понятия «потенциал». Термин потенциал в своем этимологическом значении происходит от латинского «*potentia*» и означает скрытые или неявные возможности. В отечественной литературе данный термин чаще понимают как возможности, имеющиеся силы, ресурсы, запасы и т.п. Мы же будем рассматривать потенциал шире, а не только как имеющиеся возможности в том или ином проявлении.

Итак, *потенциал — специфический состав и структура переменных системы с определенными количественными и качественными характеристиками, позволяющие поддерживать заданные свойства системы, а так же обеспечивающие ей развитие в пространстве и во времени.*

Потенциал системы обеспечивается тремя компонентами:

- 1) наличие или отсутствие тех или иных элементов системы;
- 2) адекватные количественные и качественные характеристики этих элементов;
- 3) специфическое сочетание (взаимосвязи) между имеющимися элементами, которое позволяет создавать дополнительную эффективность.

Поскольку современная наука об управлении рассматривает организацию как открытую систему, то совокупный потенциал включает в себя:

— внешнюю составляющую или внешний потенциал (обеспечивается переменными внешней среды и внешней оболочкой самой организации);

— внутреннюю составляющую или внутренний потенциал (обеспечивается переменными внутренней среды).

Потенциал позволяет системе адекватно реагировать на изменения и воздействия внешней среды. Организация должна быть способна не просто адекватно ответить на возникающие угрозы, но и использовать предоставляющиеся возможности.

Управление потенциалом — целенаправленное формирование состава и структуры образующих элементов потенциала. Процесс управления потенциалом включает в себя следующие направления:

- а) формирование подсистем управления потенциалом;
- б) формирование необходимых элементов системы;
- с) придание существующим элементам системы новых свойств;
- д) установление и оптимизация взаимосвязей между существующими элементами;
- е) выведение элементов из системы.

Следует особо отметить, что управление внешней составляющей потенциала организации представляет собой достаточно сложный процесс. Классическая теория управления говорит о том, что управлять своим внешним окружением организация не может, она может лишь реагировать на воздействия, подстраиваться под них. Однако поскольку мы говорим об элементах (переменных) внешней среды как о составляющей цельной открытой системы (см. раздел 1), мы сталкиваемся с острой необходимостью управления своим окружением. Если речь идет об

эффективном управлении потенциалом, организация должна целенаправленно формировать свое окружение. Для этого необходимо, прежде всего, изменить свое восприятие, философию, понимание происходящих процессов. Готовая продукция, ее ценность — это наиболее мощные инструменты управления внешним потенциалом. Естественно, что в управлении внешней составляющей совокупного потенциала организации акцент будет сделан в сторону непрямых методов воздействия, но целенаправленное воздействие на свое окружение с целью придания ему наиболее благоприятных характеристик обязательное условие эффективного управления потенциалом.

Здесь необходимо особо подчеркнуть, что *одной из важнейших особенностей управления потенциалом является не наличие тех или иных элементов, а способность в кратчайшие сроки и с минимальными затратами создавать недостающие элементы и организовывать между ними взаимосвязи соответствующего качества*. И в этом состоит принципиальное отличие нашего толкования данного термина. Ни одна организация не может иметь всей совокупности необходимых факторов производства, но она должна быть способна найти их и использовать. Исходя из этого, совокупный потенциал организации можно разделить на две составляющие:

- 1) стратегический потенциал;
- 2) операционный потенциал.

В составе совокупного потенциала предприятия должны быть элементы, наличие которых позволяет быстро и качественно воссоздавать недостающие элементы. Такие элементы формируют стратегический потенциал организации, каркас жесткости, позволяющий вести устойчивую целенаправленную деятельность в долгосрочном периоде. Сюда можно отнести, например, имидж, торговые марки, корпоративную культуру, технологическую базу, научные разработки и т.п. Данная составляющая является условной константой, поскольку не может быть изменена в краткосрочном периоде. Низкий уровень данной составляющей очень негативно отражается на текущей деятельности организации и ведет к перерасходу текущего (операционного) потенциала. Недостаток стратегического потенциала можно компенсировать операционным потенциалом (финансовые ресурсы, отказ от части прибыли и т.д.), однако такая компенсация будет неадекватной, поскольку растраты операционного потенциала будут возрастать в геометрической прогрессии.

Потенциал операционной системы (производственный потенциал или операционный потенциал) — качественные и количественные характеристики производственной системы, которые позволяют ей с

максимальной отдачей преобразовывать входящие ресурсные потоки в исходящие товарные потоки.

Здесь следует так же оговорить тот момент, что операционный потенциал имеет две взаимно перетекающие друг в друга компоненты:

- качественные характеристики составляющих элементов;
- количественные характеристики составляющих элементов.

Существуют так же элементы, которые более целесообразно формировать под решение определенного круга задач, по мере необходимости. Это операционный потенциал организации, который формируют такие переменные как ресурсы (кроме персонала), оборудование, здания, сооружения, а так же ценовая политика, затратный механизм и т.д.

Из всего выше сказанного мы можем сделать вывод, что ресурсы в нужном количестве и нужного качества, а так же помещения, оборудование и т.п. — все это составляющие только лишь операционного потенциала организации. Причем эти составляющие далеко не всегда являются приоритетными.

Таким образом, общий механизм управления потенциалом можно представить в следующем виде. Организация в качестве основы использует стратегический потенциал и его составляющие. На этой основе формируется система целей организации. Далее формируется операционный потенциал, который в процессе реализации системы целей полностью израсходуется. Эффективным следует считать такой механизм управления потенциалом, который позволяет на основе стратегического потенциала формировать адекватный операционный потенциал, позволяющий решать текущие и наиболее перспективные задачи и далее преобразовывать его в стратегический потенциал.

Поскольку система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, при этом на общую производительность системы в большей мере оказывает влияние не столько качество самих элементов, сколько качество связей между этими элементами, следует отметить так же еще один важный аспект в методологии управления потенциалом организации. Общий потенциал организации можно представить в двух формах (рис. 3.6):

- элементный потенциал, который представляет собой совокупность отдельных элементов внешней и внутренней среды (материальные ресурсы, финансовые ресурсы, оборудование, поставщики, потребители и т.п.);
- связующий потенциал, который обеспечивает взаимосвязи между отдельными элементами (система управления предприятием, система целей и задач, коммуникационная система, система принятия управленческих решений, знания, опыт и т.п.).

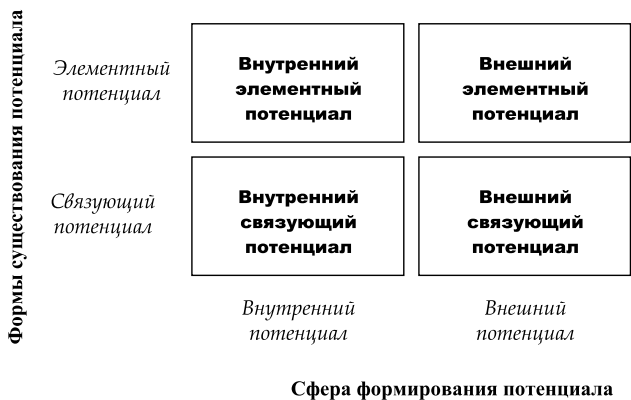


Рис. 3.6. Структура потенциала предприятия

Связующий потенциал позволяет из отдельных элементов системы формировать процессы, которые формируют исходящие потоки (готовая продукция), адекватные исходящим входящие потоки (факторы производства), а так же процессы преобразования входящих потоков в исходящие.

В управлении потенциалом необходимо так же выделить еще два подхода: упреждающее управление потенциалом и реактивное. Упреждающее управление направлено на развитие потенциала в пространстве и во времени. Реактивное — поддержание текущего уровня потенциала. При этом не стоит отождествлять упреждающее управление со стратегическим управлением потенциалом, а реактивное представлять в виде операционного управления.

В теории и практике управления потенциалом организации необходимо выделить еще одну важную задачу — это измерение потенциала. Иными словами, для построения эффективной системы управления необходим критерий управления, который бы информировал руководство организации о состоянии потенциала и тенденциях его изменений.

Сложность данной проблемы заключается в том, что само понятие потенциала, как мы уже определили, достаточно сложное и включает в себя несколько составляющих. Более того, следует так же отметить, тот факт, что эти составляющие отличны друг от друга по своей природе, т.е. в своем составе и структуре они имеют переменные, которые функционируют и развиваются по принципиально разным законам и не имеют общего знаменателя.

Что касается внутреннего потенциала организации, то на сегодняшний день существуют методики его оценки. Сущность всех методов оценки внутреннего потенциала можно охарактеризовать следующим образом: это оценка качества всех производственных активов организации и совокупных затрат на функционирование операционной подсистемы. В основе данного подхода лежит утверждение о том, что организация должно наращивать те активы, которые реально позволяют создавать добавленную стоимость (основные производственные фонды, трудовые ресурсы и др.). Другие активы, необходимые для нормального функционирования организации, но не создающие добавленной стоимости (сырье и материалы, полуфабрикаты, незавершенное производство и др.), должны иметь минимальные вложения, их состав и структура должны быть высоко ликвидными, а период преобразования минимально возможным.

Однако, используя данный подход, через некий интегрированный показатель, мы можем оценить лишь внутренний потенциал организации целиком. Такой подход не позволяет нам дать оценку внутреннему элементному и внутреннему связующему потенциалу отдельно, а так же установить причинно-следственные связи.

Дать оценку отдельно внешней составляющей потенциала практически невозможно. Корпоративный имидж, социальный имидж, имидж торговой марки, степень лояльности потребителей, стабильность во взаимоотношениях с поставщиками и т.п. — это те критерии, которые косвенно могут оценить внешний потенциал организации. Однако и тут возникают определенные сложности. Все эти оценки разрознены и дают лишь частичную косвенную оценку. Кроме того, если говорить о взаимоотношениях с поставщиками как об одном из критериев оценки внешнего потенциала организации, то необходимо поставщиков рассматривать отдельно, в рамках той среды, в которой они функционируют.

Чем благоприятнее будет оценка среды, в которой функционирует организация, тем выше внешний потенциал самой организации. Таким образом, следует отдельно оговорить тот факт, что такая оценка будет относительной. Исходя из этого, даже внешне слабая организация может обладать достаточно высоким внешним потенциалом, что вполне естественно.

Следует отметить, что на сегодняшний день существуют определенные попытки создать такую методику, однако абсолютное большинство из них в своей основе содержит метод экспертных оценок. Главный недостаток такого подхода — это достаточная субъективность конечной оценки, в данной ситуации гораздо более полезной будет объективная оценка внешнего потенциала организации. Кроме того, полученная таким

образом оценка не сможет быть интегрирована ни на методическом, ни на математическом уровне с оценкой внутреннего потенциала. В итоге, мы не сможем получить общую оценку потенциала.

Аналогичная ситуация складывается и с оценкой всего совокупного потенциала предприятия. На сегодняшний день существует лишь критерий, который в перспективе может дать необходимую оценку, однако отсутствует сама методика расчета.

В качестве интегрирующей оценки совокупного потенциала организации может выступать ценность производимой продукции. В классической теории маркетинга ценность рассматривается как способность товара удовлетворять определенные потребности. Однако современное толкование данного термина, как мы уже определились, гораздо шире. Таким образом, ценность товара можно считать конечным интегрирующим показателем оценки совокупного потенциала организации, поскольку именно здесь заложены все критерии, которые прямо или косвенно оценивают и отдельные элементы, и взаимосвязи между ними. Естественно, что данный критерий оценки обладает рядом отрицательных особенностей. Мы получаем достаточно обособленную общую оценку совокупности некоторого множества процессов растянутых в пространстве и во времени, отсюда мы не можем выделить отдельные компоненты и оценить их. Однако, не смотря на это, необходимо отметить, что ценность товара все же представляет собой достаточно жесткую, критичную и бескомпромиссную оценку потенциала организации.

В целом же можно отметить, что современная наука и практика остро нуждается в такой методике, которая бы позволяла оценивать внешний потенциал организации. Однако следует особо оговорить недопущения уравнивания понятий «потенциал организации» и «конкурентоспособность». Конкурентоспособность — способность организации поддерживать соперничество с аналогичными субъектами и достигать поставленных целей. Конкретную рыночную позицию организации в определенных временных и пространственных рамках определяют конкурентные преимущества.

Переход к рассмотрению проблемы управления конкурентными преимуществами, которое используется в современной науке и практике менеджмента, к управлению потенциалом организации очень актуально в условиях современной бизнес среды, которая характеризуется такими особенностями как быстрота изменений, инновационности, доступность технологий и ресурсов, укрупнение участников рынка, высокая информированность. Все это повышает мобильность участников и усиливает давление на определенном временном и пространственном промежутке.

Конкурентоспособность — способность организации выдерживать соперничество с аналогичными участниками рынка. Таким образом, понятие конкурентоспособности есть относительное, а потому очень скользкое в использовании. Иными словами организация конкурентоспособна если она лучше, чем все что имеется в данный момент времени на конкретном пространственном участке. Но на рынке неожиданно может появиться принципиально новый участник или технология, которые в течении небольшого временного промежутка резко меняют расстановку сил на рынке и те кто вчера занимал лидирующие позиции сегодня оказываются в аутсайдерах. Такие случаи в эпоху инновационности внешней среды не редкость.

Существует и еще одна особенность. Статистика показывает, что 50% организаций становятся банкротами в период своего роста, производя при этом вполне рентабельную продукцию, а значит, имея определенный уровень конкурентоспособности.

Конкурентоспособность — категория внешняя и относительная, в основе которой лежат отношения с потребителями, конкурентами, поставщиками. Потенциал — категория абсолютная, характеризующая внутреннее качество объекта, основу которой составляет технологическое превосходство. Технология в данном случае понимается как способ решения той или иной задачи. Это в равной степени касается и технологии управления, и технологии производства.

Еще одна принципиальная разница: потенциал категория целостная, его нельзя рассматривать и использовать частично. В то время как конкурентоспособность может быть фрагментарная. Более того, теория все чаще рекомендует организациям формировать лишь отдельные конкурентные преимущества, поскольку достигнуть реальных конкурентных преимуществ по всем направлениям невозможно.

Конкурентоспособность можно рассматривать лишь как следствие имеющегося потенциала. Т.е. потенциал — основа, на которой могут быть сформированы те или иные конкурентные преимущества. Однако, наличие этих двух категорий не является автоматическим. Организация может быть конкурентоспособной, однако с низким уровнем потенциала. Данная ситуация негативная в скором времени приведет к ухудшению положения во внешней среде. Возможны ситуации, когда организация не имеет ярко выраженных конкурентных преимуществ, однако обладает значительным потенциалом. Конечно, здесь остро встает уже вопрос о реализации потенциала. Соотношение конкурентных преимуществ организации и ее потенциала, а так же возможные стратегии развития представлены на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Соотношение конкурентных преимуществ организации и ее потенциала, стратегии развития

1. Опасность. Конкурентные преимущества не подкреплены соответствующим потенциалом, а значит, в ближайшее время перестанут быть таковыми. Организация «проедает» свой потенциал. Необходимо пересмотреть все составляющие потенциала и конкурентоспособности и сконцентрироваться на главных из них с тем, чтобы заполнить пробел между реальностью и будущим. Удачное развитие событий — 2. наиболее вероятное 4, поскольку удержать все не представляется возможным, поэтому лучше пожертвовать конкурентными преимуществами.

2. Идеальное состояние. Необходимо использовать конкурентные преимущества для наращивания потенциала ($\rightarrow B +$). Нежелательно в данной ситуации стремиться к наращиванию показателя по оси конкурентных преимуществ ($\rightarrow A +$).

3. Наиболее неблагоприятная ситуация. Организация должна перейти на механизм проектного управления, т.е. собрать воедино элементы потенциала и сконцентрировать их на достаточно узком рыночном пространстве. Удачная реализация такой стратегии позволит осуществить прорыв, который в дальнейшем необходимо будет расширить. Удачная реализация стратегии позволит сместиться в сектор 4. Смещение в сектор 1 следует признать неудачным, поскольку принципиально не изменяет расстановку сил.

4. Стратегия организации должна быть ориентирована на реализацию тех возможностей, которыми она обладает. В целом положение можно оценить как достаточно стабильное, однако в данном случае организация выступает в качестве «темной лошади», что существенно снижает ее текущие доходы. Сектор 4 — сектор стабильности, поэтому не

исключается стратегия, при которой организация развивается вдоль оси В–; В+. Успешное развитие приведет в сектор 2. Провал — отбросит предприятие в сектор 3.

В целом потенциал можно охарактеризовать как качественное развитие, а конкурентоспособность как количественные показатели, которые отражаются, прежде всего, в текущих денежных поступлениях. Развивать одновременно и потенциал, и конкурентные преимущества невозможно. Поэтому приоритет в развитии необходимо отдать потенциалу. Конкурентные преимущества можно поддерживать на определенном уровне, пусть даже не очень высоком, а именно не ниже оси В–; В+.

Таким образом, первый уровень в формировании стратегического набора, уровень общекорпоративных стратегий на наш взгляд целесообразно заменить на «стратегии поддержания и развития потенциала», которые будут определять и товарные стратегии, и конкурентные. Особенно необходимо выделить формирование функциональных стратегий и ресурсных, которые при такой расстановке акцентов приобретают четкую направленность.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что управление потенциалом организации является одним из наиболее перспективных направлений развития теории управления. Данное направление гораздо шире чем популярное сегодня стратегическое управление. Управление потенциалом это цельная концепция управления, основанная на системном, комплексном и процессном подходах. Данная концепция изначально имеет некий критерий, показатель эффективности, цель, к которой необходимо стремиться — это потенциал системы (организации). Стратегический менеджмент в данном случае необходимо рассматривать лишь как инструментальный в рамках данной концепции.

Раздел 4

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ ОБЪЕКТОВ

К.В. Завгородний, С.Б. Холод

Выделяют два типа рыночных стратегий функционирования хозяйствующего субъекта: стабилизационные (сохранение достигнутого уровня производства, доли рынка и др.) и развивающиеся (расширение производства, доли рынка, увеличение прибыли и др.). Однако, как показывает практика, первые могут принести только временный успех и не могут обеспечить длительного выживания предприятий на рынке, в соответствии с их миссией и принятой мотивацией бизнеса.

Развитие субъектов хозяйственной деятельности и экономики страны в целом может быть обеспечено различными путями. Рассмотрим их.

Экстенсивный, предусматривающий расширение объемов производства и сбыта продукции. Происходит в условиях ненасыщенного рынка, при отсутствии острой конкуренции, в условиях относительной стабильности хозяйственной среды. Сопряжен с возрастающим расходом ресурсов. В настоящее время в большинстве регионов мира данный подход практически исчерпал себя из-за того, что имеющиеся рынки уже заполнены товарами.

Интенсивный научно-технический, предусматривающий использование достижений науки и техники для совершенствования конструкции и технологий производства традиционных (модернизированных) продуктов с целью снижения себестоимости их производства, повышения качества, а в итоге — повышения конкурентоспособности. Переход на данный путь развития происходит по мере насыщения рынка, исчерпания дефицитных ресурсов, возрастания конкуренции товаропроизводителей.

Инновационный научно-технический, предусматривающий непрерывное обновление ассортимента продукции и технологий ее производства, совершенствование системы управления производством и сбытом.

Выполненная сравнительная характеристика путей развития приведена ниже в табл. 4.1.

Таблица 4.1

**Сравнительная характеристика
 путем развития предприятий**

№ п/п	Пути развития	Их миссия и принятая мотивация бизнеса	Факторы стимулирования и развития
1	Экстенсивный	Предусматривающий расширение объемов производства и сбыта продукции. Возможен в условиях ненасыщенного рынка и относительной стабильности хозяйственной среды, при отсутствии конкуренции.	В условиях дефицита и острой конкуренции производителей наращивать объемы выпуска даже технически совершенной продукции нецелесообразно, так как она может не соответствовать запросам и потребностям потребителей.
2	Интенсивный научно-технический	Предусматривающий использование науки и техники; совершенствование товара и внедрение новых технологий. Переход на данный путь развития происходит по мере насыщения рынка, исчерпания дефицитных ресурсов и возрастания конкуренции товаропроизводителей.	Быстрое обновление ассортимента продукции на основе высоких технологий и организации быстропереналаживаемых гибких производственных систем на основе организационных и информационных технологий.
3	Инновационный научно-технический	Предусматривающий непрерывное обновление ассортимента продукции и технологий ее производства, совершенствование системы управления производством и объектом. Обязательный для обеспечения конкурентоспособности на длительную перспективу.	Снижение издержек производства до минимума за счет внедрения наиболее эффективных методов производства и новейших технологий с цикличным обновлением выпускаемой продукции.

Традиционно, со времени промышленной революции, главным направлением развития предпринимательских структур было снижение издержек производства, основной формой конкуренции была ценовая. Известный американский экономист П. Самуэльсон отмечал, что производители могут выстоять в конкуренции и повысить до максимума свои прибыли, только снижая до минимума издержки, за счет внедрения наиболее эффективных методов производства. Эту точку зрения разделяют многие отечественные товаропроизводители товаров и услуг.

Однако в последние десятилетия в мировой и в последние годы в отечественной экономике в дополнение к традиционным факторам, определяющим позиции предприятия на рынке (высокая эффективность производства, способность и устойчивость к ценовой конкуренции), появились новые, и их значимость все возрастает. Не учитывать их уже невозможно.

Необходимость корректировки традиционных взглядов на направления и пути развития отечественных предприятий определяется следующим.

1. В условиях отсутствия дефицита и острой конкуренции производителей бессмысленно выпускать продукцию, даже эффективную в производстве и технически совершенную, но которая не соответствует потребностям и запросам потребителей, достоинства которой никто за пределами предприятия-производителя не оценил.

Следует отметить, что значительное количество товаров, которые реализуются в Украине (причем как отечественных, так и импортных) являются некачественными, а иногда и вообще неприемлемыми для использования. Так, например, по данным Управления по делам потребителей в Донецкой области, которое в 2004 г. проверяло деятельность 3688 предприятий различной формы собственности, процент брака в их продукции очень высок, а по отдельным товарным позициям достигает 90% и более.

2. Как показывает опыт зарубежных и отечественных производителей, попытки искать пути развития только за счет снижения издержек производства и продвижения на рынке традиционной, часто устаревшей продукции, являются бесперспективными и приводят к значительным убыткам или банкротству.

3. Ускорение темпов НТП приводит к быстрому обновлению ассортимента продукции. В качестве примера можно привести персональные компьютеры, периферийные устройства и программное обеспечение к ним, электробытовые изделия, а также ряд товаров широкого спроса (бритвы, зубные щетки, стиральные порошки и др.). В этих условиях на

разработку мероприятий по снижению издержек производства и их выполнение может просто не быть времени, поскольку в условиях быстрого обновления продукции основными конкурентами изделия сойдут с рынка раньше, чем будут реализованы эти мероприятия. В настоящее время потребности и запросы потребителей становятся все более индивидуализированными, а рынки все более разнообразными по своей структуре, поэтому хозяйствующие субъекты, если они стремятся к преуспеванию на рынке, должны неукоснительно следовать правилу: делать, прежде всего, ставку на увеличение доходов, а не на снижение издержек (естественно, эти направления взаимосвязанны). Т.е., не следует заниматься бесконечным совершенствованием давно известных, традиционных товаров, опыт успешно работающих на рынке отечественных и зарубежных производителей показывает, что своему успеху они во многом обязаны правильной номенклатурной политике, постоянному обновлению номенклатуры продукции, соответственно изменениям ситуации на рынке.

4. Снижение цен в целях повышения конкурентоспособности (в особенности применение агрессивных ценовых стратегий) способно подтолкнуть конкурентов к резким ответным мерам, на которые адекватного ответа может и не быть (например, ситуация с экспортом металла в США, когда товаропроизводителей Украины подвергли процедуре антидемпингового расследования).

5. Происходящие в экономике Украины процессы рыночной трансформации экономики вызывают резкие изменения потребностей и запросов потребителей, наблюдается резкий рост дифференциации запросов, который вызван расслоением потребителей по уровню доходов. А это, в свою очередь, приводит к возрастанию специализации и снижению серийности производства многих товаров.

6. Наблюдаются резкие изменения пропорций между затратами на производство продукции и затратами на ее сбыт в пользу последних, и эта тенденция все усиливается.

7. Предпринимательские структуры развитых в экономическом отношении стран все больше переходят на инновационный путь развития, доля инноваций (новых технологий, новых продуктов, способов их реализации, организации их производства и сбыта) в общем объеме получаемой прибыли неуклонно возрастает.

8. Возрастающая степень открытости экономики Украины и рост интеграционных процессов в мировой экономике, а также вызванный этим рост конкуренции со стороны зарубежных товаропроизводителей, ставят отечественные предприятия перед необходимостью адаптации

своей деятельности применительно к коренным образом, изменившимся и продолжающимся изменяться условиям хозяйствования, учитывая при этом мировые тенденции развития.

В этих условиях одним из основных слагаемых длительного выживания и развития отечественных субъектов предпринимательской (хозяйственной) деятельности становится способность предложить, разработать, произвести, вывести на рынок и продвигать на нем высококачественные товары, обладающие новыми потребительскими свойствами, товары, ориентированные на удовлетворение существующих потребностей, но новыми не традиционными способами, или же товары, которые предназначены для удовлетворения новых (в т.ч. принципиально новых) потребностей (в ряде случаев эти потребности целенаправленно формируют). В идеале это должен быть не просто товар, а комплекс (товар с подкреплением, по Ф. Котлеру), включающий: товар, предпродажный и послепродажный сервис, консультации и обучение потребителя (в основном, для технически сложных или принципиально новых изделий), гарантии замены товара или даже возврата товара производителю (продавцу) и др.

Естественно, все это требует принципиально новых подходов к подготовке, управлению и организации производства, организации снабжения и сбыта, подходов, которые базируются на всестороннем маркетинговом многофакторном анализе конъюнктуры рынка, прогнозировании направлений и темпов ее развития, в т.ч. под действием факторов НТП, для использования результатов анализа в практической деятельности. Целью такого анализа является выявление существующих рыночных возможностей инновационного развития, выбор оптимальных вариантов, с точки зрения существующего потенциала конкретного хозяйствующего субъекта и внешних условий, определение целевых участков рынка (сегментов или «ниш») для их реализации или формирование нового целевого рынка.

Принимая во внимание изложенные выше аргументы, определение места на рынке сводится не просто к поиску целевых рынков их сегментов или «ниш» рынка. В большей степени, это означает формирование целевых рынков, путем развития существующих или создания новых, для реализации выбранных вариантов инновационного развития существующих рыночных возможностей.

Можно дать следующее определение термина «инновационное развитие» субъекта хозяйственной деятельности: процесс хозяйствования, опирающийся на непрерывные поиск и использование новых способов и сфер реализации своего потенциала в изменяющихся условиях внешней

среды в рамках избранной миссии и принятой мотивации деятельности, сопряженный с модификацией существующих и формированием новых рынков сбыта.

Процесс инновационного развития необходимо, прежде всего, рассматривать с позиций конкретного субъекта предпринимательской деятельности, т.е., с позиций конкретного предприятия, осуществляющего хозяйственную деятельность (производственно-сбытовую деятельность) во взаимодействии с поставщиками исходного сырья и материалов, конкурентами, торговыми и сбытовыми посредниками, потребителями и др., в конкретных экономических, политических, экологических, правовых и др. условиях. При этом такое взаимодействие носит вероятностный характер и не поддается однозначной оценке.

Предприятие, вступившее на инновационный путь развития, должно функционировать в соответствии со следующими принципами:

- адаптивности — стремление к поддержанию определенного баланса внешних и внутренних возможностей развития (внутренних побудительных мотивов деятельности хозяйствующего субъекта и внешних, генерируемых рыночной средой);

- динамичности — динамическое приведение в соответствие целей и побудительных мотивов (стимулов) деятельности предприятия (включая его собственников, менеджеров, специалистов, работников);

- самоорганизации — самостоятельное обеспечение поддержания условий функционирования, т.е., самоподдержание обмена ресурсами (информационными, материальными, финансовыми) между элементами производственно-сбытовой системы предприятия, а также между предприятием и внешней средой;

- саморегуляции — корректировка системы управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия в соответствии с изменениями условий функционирования;

- саморазвития — самостоятельное обеспечение условий длительного выживания и развития предприятия в соответствии с его миссией и принятой мотивацией деятельности.

На этих принципах должна функционировать и система управления инновационным развитием субъектов хозяйственной деятельности.

Управление инновационным развитием ориентировано на достижение поставленных целей (завоевание большей доли рынка, увеличение прибыли в текущем периоде или в перспективе, обеспечение высоких темпов устойчивого экономического развития и др.) в условиях конкурентной среды, когда цели других хозяйствующих субъектов могут с ними не совпадать (и как правило, не совпадают). Это противоречие целей

следует надлежащим образом учитывать, увязывая намечаемые цели с возможностями их достижения.

В целом, в масштабах всего рынка, такое согласование целей и интересов хозяйствующих субъектов происходит посредством функционирования рыночных механизмов (механизма равновесия производства и потребления, механизма конкуренции и рыночного ценообразования, механизмов экономических циклов и др.), экономического механизма предприятия, а также действия регулирующих механизмов, в т.ч. механизмов государственного и регионального регулирования и поддержки.

Схема взаимодействия перечисленных механизмов представлена на рис. 4.1.

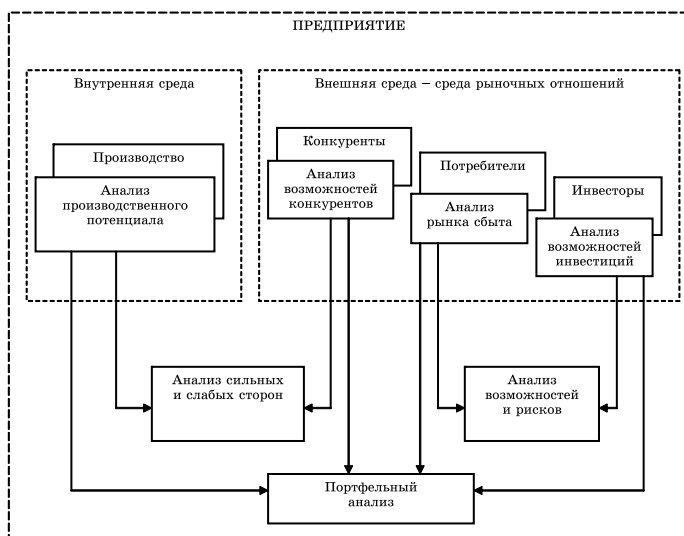


Рис. 4.1. Стратегический анализ ситуации

Естественно, конкретный, отдельно взятый субъект хозяйственной (предпринимательской) деятельности повлиять на действие этих механизмов не может, он может только учитывать их действие в процессе своего функционирования, строя стратегию и тактику своего поведения таким образом, чтобы в максимальной степени использовать предоставляемые благоприятные возможности и сглаживать их деструктивное влияние.

Для этого необходимо обладать как можно более полной информацией, характеризующей различные стороны рыночной среды, внешней по отношению к хозяйствующему субъекту. Соответственно, необходима информационная система, которая выполняла бы функции сбора,

накопления, хранения, переработки и анализа информации о процессах, происходящих на рынке, о действиях субъектов рыночной деятельности (в сфере производства, финансово-кредитной сфере, сфере услуг, научной сфере и др.), о регулирующих воздействиях государства, о состоянии экономической, политической, правовой, экологической, социальной, технологической, демографической и др. среды и др.

Кроме того, необходимо обладать информацией, характеризующей непосредственно сам хозяйствующий субъект (его организационный, производственный, кадровый, технологический, инвестиционный и инновационный потенциал; состояние и потенциал сбытовой сети; организацию системы товародвижения; отношения с экономическими контрагентами; финансовое состояние; конкурентоспособность продукции и предприятия в целом и др.).

Функциональная структура информационной системы представлена на рис. 4.2.

Поступающая информация используется в процессе выработки управляющих воздействий относительно поиска своего места на рынке (формирования целевого рынка в общем случае) для реализации поставленных целей инновационного развития.

Управление инновационным развитием осуществляется на нескольких уровнях: уровне государства, уровне региона или отрасли, уровне конкретного хозяйствующего субъекта. Первые представляют макроуровень управления, а последний — микроуровень управления.

Макроуровень управления включает элементы регулирующих механизмов государственного регулирования рыночных процессов, правового регулирования предпринимательской деятельности, социального регулирования, политического регулирования и др.

Структура методов, используемых на макроуровне управления инновационным развитием субъектов хозяйственной деятельности, которая включает регулирующие механизмы, представлена на рис. 4.3.

Рассмотрим методы, представленные на схеме.

1. Методы экономического стимулирования. С помощью методов данной группы государство стимулирует развитие приоритетных отраслей, регулирует производство определенных видов товаров, стимулирует, развитие науки и техники, инвестиционную и инновационную деятельность, что в свою очередь, предоставляет возможности развития предпринимательских структур и отдельных хозяйствующих субъектов (хотя в условиях Украины этот механизм далек от совершенства).

В качестве примера можно отметить, что экологические платежи вынуждают многие предприятия-загрязнители снижать выбросы,

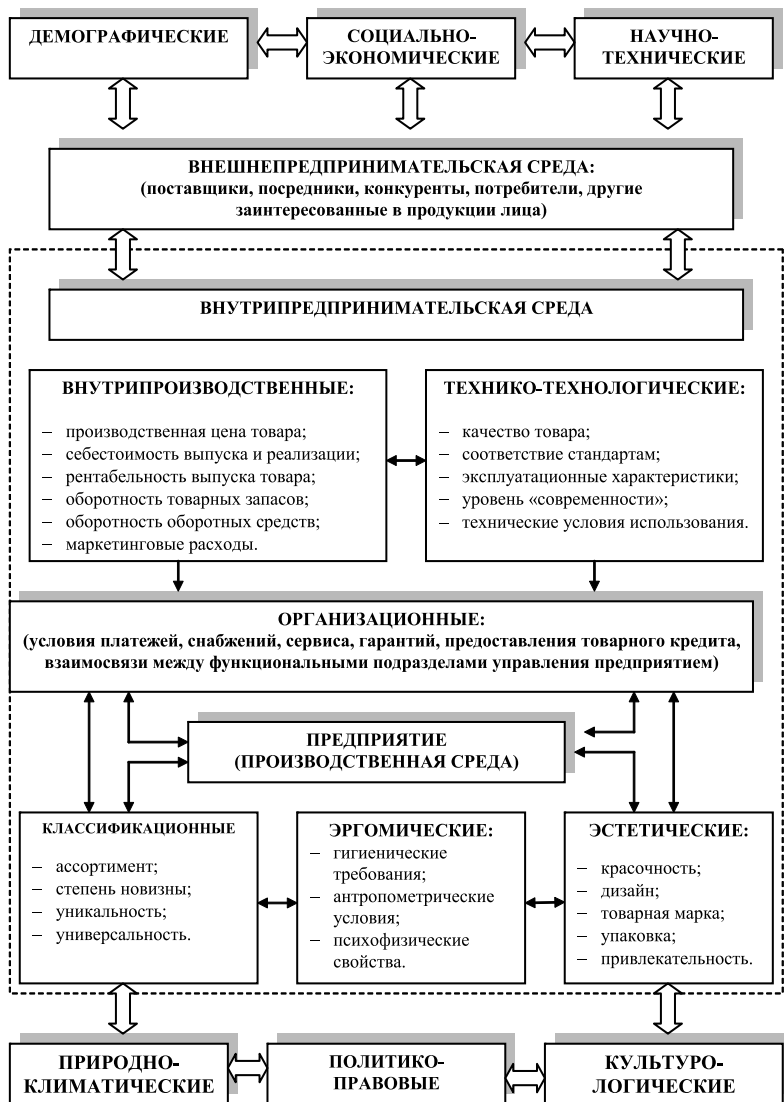


Рис. 4.2. Функционально-организационная структура информационной системы предприятия

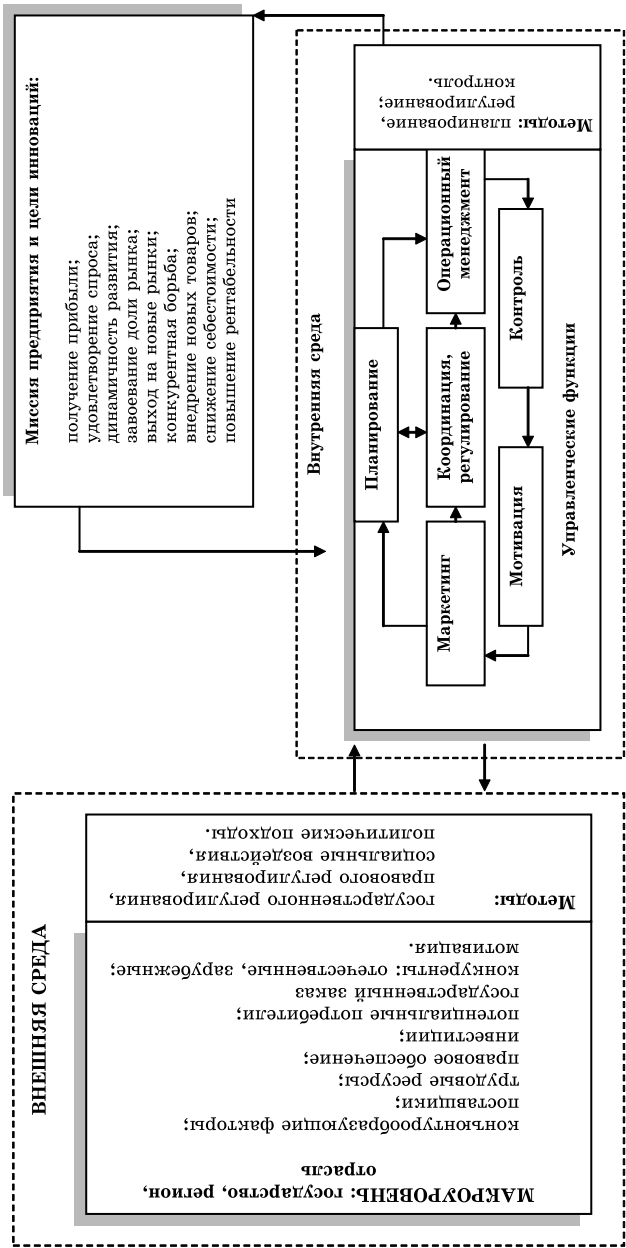


Рис. 4.3. Упрощенная схема управления инновациями

в следствие этого возникают потребности в соответствующем контролирующем оборудовании и оборудовании по очистке вредных отходов. Таким образом, появляются рыночные возможности развития (преимущественного инновационного) для предприятий-производителей этого оборудования.

2. Методы планирования. Включают в себя группу методов, которые предусматривают проведение планово-исследовательских работ, предшествующих социально-экономическому развитию. Методы данной группы стимулируют развитие определенных отраслей, регионов, определенных видов деятельности, чем, в свою очередь, стимулируется разработка новаций различного уровня и инновационный путь развития в целом. Так, например, наличие государственного заказа на производство некоторых видов сельскохозяйственной продукции, стимулирует их производство, представляя сельскохозяйственным предприятиям возможности развития.

3. Правовые методы. Методы данной группы оказывают регулирующее воздействие через правовое регламентирование конкретных видов деятельности, систему государственных стандартов и методов прямого администрирования. Так, система жестких стандартов на качество продуктов питания дала толчок развитию фирм, специализирующихся на их сертификации.

4. Методы социального регулирования. Методы данной группы оказывают влияние на развитие рынка определенных видов товаров через общественные движения («зеленые»), различные неправительственные организации (например, профессиональные ассоциации). Это влияние может быть как стимулирующим развитие, так и противодействующим ему. Примером может служить тот факт, что именно активное вмешательство и влияние «зеленых» предотвратило строительство завода по производству искусственного белка в Сумской области в непосредственной близости от областного центра.

5. Методы политического регулирования. На развитие рыночных возможностей оказывают влияние путем предоставления различного рода прав и свобод: права занятия предпринимательской деятельностью, права на собственность, придание определенного правового статуса отдельным территориям (свободные экономические зоны, оффшорные зоны, которые стимулируют развитие определенных регионов и видов деятельности), защита интеллектуальной собственности и др.

Среди рассмотренных методов ведущая роль принадлежит экономическим, воздействие которых может быть как прямым, так и косвенным. Однако в условиях нашего государства не следует сбрасывать со

счета и административные методы, влияние которых все еще довольно заметно.

Следует отметить, что однозначного мнения по поводу необходимости вмешательства государства в систему свободных рынков не существует, так как ряд специалистов считает, что сама система способна координировать экономическую деятельность без принуждения и регулирования, а инновационное развитие представляет собой самоорганизующийся процесс. В то же время, многие ученые и специалисты-практики отмечают прямые нарушения функционирования рыночного механизма, которые формируются в результате действия внешних факторов. Отсюда следует, что только рыночные регуляторы не способны решить многие из существующих экономических проблем, поэтому регулирование рыночных процессов необходимо, тем более в области обеспечения продолжительного выживания и последующего развития предпринимательских (хозяйственных) структур.

Решающую роль в управлении процессами инновационного развития все же играет микроуровень управления — уровень отдельного хозяйствующего субъекта.

Макроуровень управления определяет поле инновационной деятельности предпринимательских структур, очерчивает его границы.

Микроуровень конкретизирует варианты действий отдельных субъектов предпринимательской (хозяйственной) деятельности по поиску вариантов развития рыночных возможностей и формированию участков рынка для их реализации, которые опираются на непрерывную и последовательную разработку и выведение на рынок различного рода новаций, с целью длительного выживания и устойчивого развития в конкурентной среде.

Функции управления инновационным развитием на микроуровне показаны на рис. 4.4.

Рассмотрим их более детально.

1. Анализ внешней среды и прогнозирование ее развития. Анализируется текущая конъюнктура рынка и определяющие ее факторы, составляется прогноз развития конъюнктуры.

2. Анализ внутренней среды предприятия. Выполняют анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, анализируют результаты прошлой деятельности, эффективность функционирования предприятия, тенденции его развития и прочее.

3. Выделение и отбор направлений, а в их рамках вариантов инновационного развития рыночных возможностей на основе сопоставления возможностей и опасностей, исходящих из внешней среды, а также силы и слабости предприятия, например, методом SWOT-анализа.

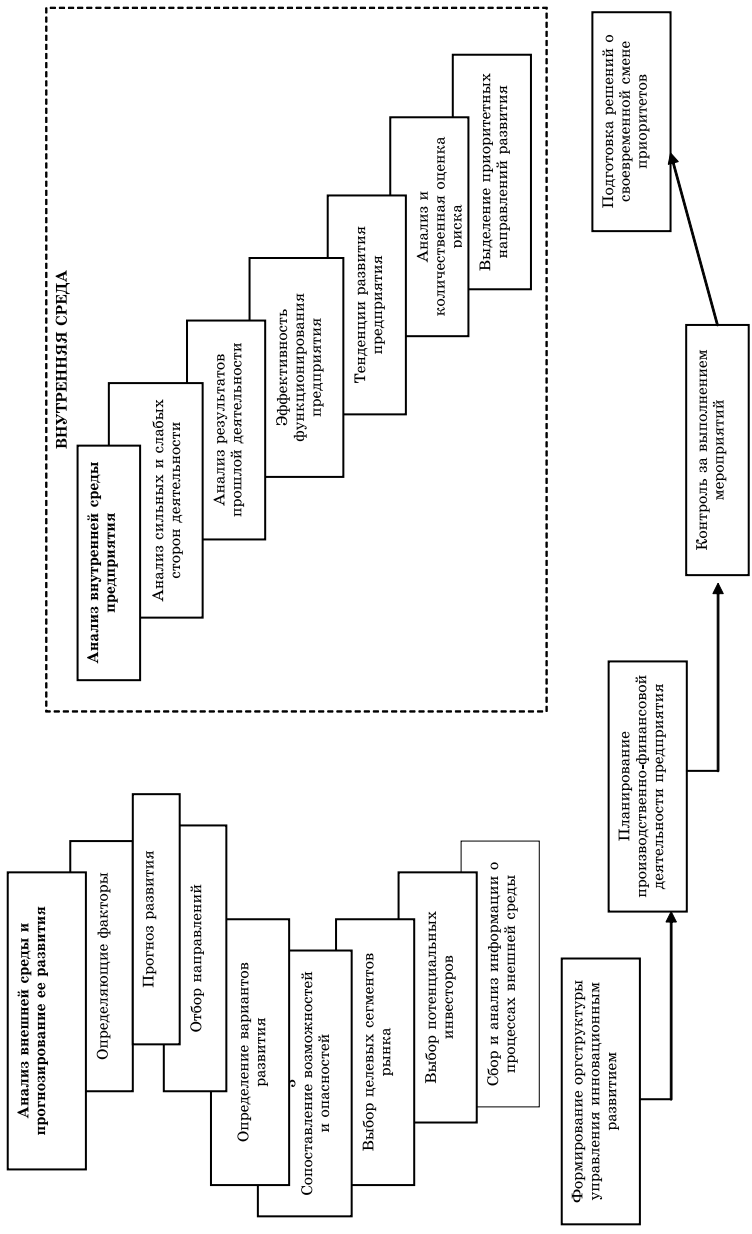


Рис. 4.4. Функции управления инновационным развитием на предприятии

4. Выбор целевых участков рынка (сегментов или «ниш») для реализации отобранных вариантов инновационного развития хозяйствующих субъектов, разработка подходов к формированию целевого рынка на базе выделенных участков.

5. Анализ и количественная оценка риска на этапах инновационного развития и всего процесса в целом, корректировка работ этапов по результатам анализа (при необходимости).

6. Выделение приоритетных направлений деятельности. На основе анализа отобранных вариантов инновационного развития рыночных возможностей, с учетом данных сегментации, формируют систему целей на текущий и долгосрочный периоды деятельности, определяют приоритетные задачи, решение которых ведет к достижению поставленных целей.

7. Формирование организационной структуры управления инновационным развитием. В соответствии с системой целей и составом подлежащих решению задач, формируют матричные организационные структуры (состоящие из специалистов различного профиля: маркетологов, экономистов, финансистов, конструкторов, сбытовых работников и др.) для управления процессами инновационного развития рыночных возможностей.

8. Планирование производственно-сбытовой и финансовой деятельности по выбранным приоритетным направлениям. Разрабатывают перспективные и текущие планы, в т.ч. планируют бюджеты проектов (планируют объемы требуемых инвестиций в новации) и определяют источники их финансирования, формируют оптимальную структуру инвестиций.

9. Контроль за выполнением мероприятий, направленных на реализацию потенциала инновационного развития. Выполняется сбор и анализ информации, которая характеризует процессы, происходящие во внешней среде, процессы внутри самого предприятия, ход выполнения запланированных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и производственно-сбытовых мероприятий. Выявляются причины отклонений фактически реализуемой программы от намеченной (по срокам, объемам, эффективности и др.).

10. Подготовка решений о своевременной смене приоритетов и поиску новых направлений инновационной деятельности. По результатам контроля, готовят решения о корректировке и смене приоритетов деятельности, вплоть до прекращения работ над неэффективными вариантами развития. Здесь же принимаются решения о разработке новых вариантов инновационного развития. Эта функция играет особую роль при

ориентации производственно-сбытовой деятельности предприятия на «ниши» рынка, где частая смена приоритетов явление обычное.

Система управления инновационным развитием хозяйствующего субъекта является открытой системой. Ее вход — информация о внешней среде хозяйствования (экономической, политической, социальной, демографической, экологической и др. ее составляющих), а также о потенциальных возможностях предприятия. Выходом является комплекс воздействий на другие функциональные подсистемы предприятия, а также объединенный целевой рынок: товар, цена, система распределения (сбыта), система стимулирования.

В качестве субъекта управления выступает руководство предприятия (руководство его структурных подразделений).

Объектом управления является процесс инновационного развития, который реализуют работники различных подразделений рассматриваемого предприятия.

Разработанная схема управления инновационным развитием представлена на рис. 4.5.

Согласно представленной схеме, руководство предприятия управляет процессами инновационного развития (ориентируя на это деятельность соотвествующих подразделений предприятия) посредством системы экономического инструментария. С помощью отдельных инструментов из состава системы руководители получают информацию, характеризующую результативность процесса развития. Необходимая для управления информация о внешней среде и самом объекте управления поступает через систему информационного обеспечения.

Наличие обратной связи между системой информационного обеспечения и руководством предприятия отражает тот факт, что управлению неизбежно присущи элементы администрирования, т.е., волевые установки руководства.

Обратная связь с целями управления показывает, что формирование уточнение целей выполняется в процессе управления.

Инновационное развитие конкретного предприятия в большей или меньшей степени оказывает влияние на состояние рынка в целом. Обратная связь между внешней средой и предприятием отражает это.

Таким образом, рассмотрены подходы к управлению инновационным развитием субъектов предпринимательской (хозяйственной) деятельности как на макроуровне (уровне государства или региона), так и на микроуровне (уровне предприятия).

Взаимодействие микро- и макроуровней управления осуществляется через систему информационного обеспечения (микроуровень);

воздействия регулирующих механизмов (макроуровень) воспринимаются как воздействия факторов внешней среды и соответствующим образом учитываются при разработке стратегий инновационного развития конечных хозяйствующих субъектов.

Подводя итоги изложенному выше, следует отметить следующее.

Выполнен сравнительный анализ экстенсивного, интенсивного и инновационного развития. Вскрыты предпосылки перехода отечественных предприятий на инновационный путь развития. Сформулированы общие принципы функционирования предприятия, вставшего на инновационный путь развития. Рассмотрены методы управления инновационным развитием на уровне государства и региона (макроуровень управления), выполнена их систематизация. Выделены основные функции управления инновационным развитием на уровне предприятия. Предложены подходы к формированию системы управления инновационным развитием на уровне предприятия (микроуровень управления), предложена схема взаимодействия макро- и микроуровней управления.

Полученные результаты позволяют устранить определенные пробелы в научно-методическом обеспечении процесса управления инновационным развитием хозяйствующих субъектов, они также могут быть непосредственно использованы при разработке стратегий их инновационного развития.

Переход на инновационный путь развития в нестабильных условиях экономики переходного периода (в рыночных условиях вообще постоянными являются только перемены) требует соответствующих маркетинговых инструментов и методов, которые, реализуя рассмотренные выше функции, позволили бы эффективно управлять деятельностью хозяйствующих субъектов в процессе поиска способов реализации имеющегося потенциала применительно к изменениям условий хозяйствования.

Наличие четко очерченной общей экономической стратегии развития традиционно считается сильной стороной деятельности практически любого субъекта хозяйственной деятельности, которое рассчитывает продолжительное время удерживаться на рынке. Первой задачей определения направления развития фирмы на долгосрочный период является разработка стратегического видения и миссии фирмы.

Общая экономическая стратегия успешного предприятия, предусматривает выработку различных моделей развития как реакцию на прогнозируемые изменения внешней среды.

Наличие ситуационных моделей развития, повышает устойчивость хозяйствующего субъекта к возможным изменениям условий внешней среды,

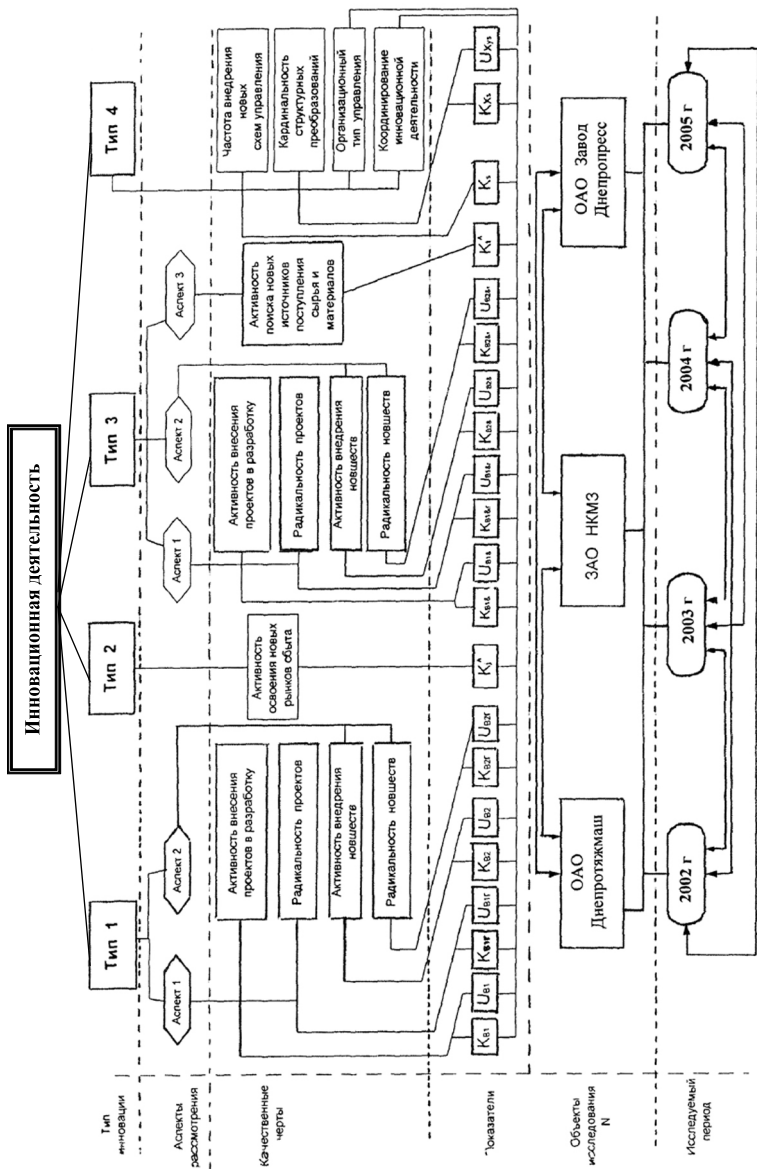


Рис. 4.5. Схема маркетингового анализа инновационной деятельности

дает возможность оперативно перестраивать его деятельность в случае выявления тенденций к изменениям условий хозяйствования, ориентировать научно-техническую и производственно-сбытовую деятельность на реализацию открывающихся рыночных возможностей инновационного развития.

Все основные направления развития, предусмотренные общей экономической стратегией, должны находить свое отражение в инвестиционной стратегии хозяйствующего субъекта, которую можно рассматривать как стратегию формирования ресурсной базы для реализации выявленных в результате маркетинговых исследований вариантов инновационного развития.

Следует отметить, что, в общем случае, с точки зрения предприятия — получателя инвестиций, они рассматриваются как одно из основных средств обеспечения равновесного устойчивого развития, поскольку именно инвестиции в различного рода новшества обеспечивают восстановление, возобновление и расширение ресурсной базы, необходимой для функционирования предприятия в соответствии с принятой общей экономической стратегией. Снижение объемов инвестирования в конкретные производства, прекращение деятельности по разработке инноваций и их продвижению на рынок рассматривается как начало их краха.

В более общем случае инвестиции следует рассматривать как одно из основных средств приведения в соответствие ресурсного потенциала предприятия (в т.ч. и его инновационную составляющую) к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Так считают, что инвестиции должны обеспечивать «гармоническое соответствие предприятия и внешней среды в будущем». Данную фразу необходимо несколько перефразировать: «гармоническое соответствие развивающегося предприятия и изменяющейся внешней среды в будущем», поскольку это более полно отражает смысл инвестирования, тем более инвестирование новаций в нестабильных условиях переходной экономики.

Существуют различные определения понятия «инвестиционная стратегия». Представляется, что наиболее точно отражает ее смысл определение Бланка И.А., который рассматривает инвестиционную стратегию как «процесс формирования системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбора наиболее эффективных путей их достижения».

Исходя из этого, инвестиционная стратегия инновационного развития рассматривается не просто как комплекс мероприятий и сводка показателей, которых необходимо достичь, а как динамический процесс ресурсного обеспечения развивающегося предприятия (прежде всего, на базе новых технологий, новых способов организации производства и управления, новых товаров и способов их реализации и др.) в изменяющихся условиях внешней среды.

В условиях рынка деятельность практически любого субъекта хозяйственной деятельности в значительной степени определяется внешними условиями — в первую очередь, потребностями и запросами потребителей, деятельностью конкурентов и деловых партнеров и др. Поэтому формирование системы долгосрочных целей общеэкономической деятельности происходит в результате прогнозирования возможных изменений параметров внешней среды и сопоставления их со стратегическим потенциалом хозяйствующего субъекта.

В сформированной таким образом системе целей по каждому направлению развития (научно-техническая деятельность, производство, снабжение, сбыт, финансы и др.), подчиненных общей стратегической цели, например, устойчивого развития предприятия в соответствии с избранной миссией, находят свое место и цели инвестиционной стратегии, наряду с целями маркетинговой, производственной, сбытовой, ценовой, организационной и др. стратегий (рис. 4.6).

Общая экономическая стратегия развития предприятия
Маркетинговая стратегия
Инвестиционная стратегия
Производственная стратегия
Финансовая стратегия
Организационная стратегия
Кадровая стратегия
Стратегия материально-технического снабжения
Ценовая стратегия
Сбытовая стратегия

Рис. 4.6. Составляющие общей экономической стратегии развития субъекта хозяйственной деятельности

Среди функциональных сфер организационной структуры управления хозяйствующего субъекта ведущими являются маркетинг и инвестиционная деятельность, поскольку именно эти сферы определяют стратегию развития предприятия. Они же, во многом, определяют и содержание инновационной стратегии, приводя в соответствие выявленные варианты развития рыночных возможностей и их ресурсное обеспечение.

Маркетинг как общая методология управления производственно-сбытовой деятельностью субъекта хозяйствования в условиях рынка (методология его рыночной деятельности) ориентирует его на выявление, анализ и учет факторов, влияющих на производство продукции или услуг и ее продвижение на рынке к потребителю, создание и стимулирование спроса. С помощью маркетинга предпринимательские структуры и отдельные субъекты предпринимательской (хозяйственной) деятельности осуществляют поиск своего места на рынке, где они смогут в максимальной степени проявить свои сравнительные преимущества, т.е., ведут активный поиск рыночных возможностей для развития, а также поиск (формирование) целевых рынков для их реализации. При этом, как показано, преимущество следует отдавать вариантам инновационного развития, поскольку это обеспечивает адаптацию хозяйствующих субъектов к изменениям внешней среды, создает предпосылки устойчивого сбалансированного развития, как отдельных субъектов хозяйствования, так и экономики страны в целом.

В рамках инвестиционной стратегии выполняется разработка подходов к поиску ресурсов для реализации выявленных рыночных возможностей инновационного развития, формированию оптимальной структуры инвестиционных ресурсов, поиску наиболее эффективных направлений их вложения, с точки зрения максимизации дохода и минимизации риска.

При этом инвестиционная стратегия имеет определенную двойственность.

С одной стороны, поиск вариантов инвестирования в инновационное развитие выполняется в рамках формирования общеэкономической стратегии. т.е., инвестиционная стратегия инновационного развития является подчиненной (функциональной) по отношению к общеэкономической стратегии хозяйствующего субъекта (наряду с маркетинговой, производственной, сбытовой, финансовой, кадровой и др. функциональными стратегиями).

С другой стороны, формирование инвестиционной стратегии инновационного развития, под которой понимается стратегия привлечения инвестиционных ресурсов конкретным субъектом хозяйственной деятельности, выполняется путем анализа существующих и потенциальных источников и механизмов финансирования инноваций, которые он может задействовать, что в свою очередь, оказывает влияние на общую экономическую стратегию и в ряде случаев приводит к ее корректровке.

Увязка общеэкономической стратегии развития предприятия и инвестиционной стратегии выполняется по схеме, представленной на рис. 4.7.

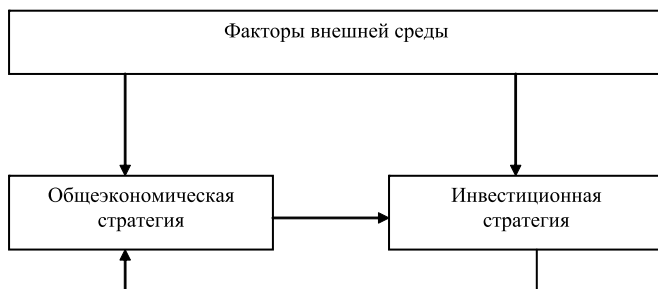


Рис. 4.7. Схема взаимодействия общеэкономической и инвестиционной стратегий инновационного развития

Для субъектов хозяйственной деятельности, производящих как изделия, так и услуги, управление инновационной деятельностью означает управление развитием рыночных возможностей, где инновации выступают как источник развития, а инвестиции как источник его ресурсного обеспечения, при этом происходит формирование целевых рынков хозяйствующих субъектов путем развития существующих или создания новых рынков на базе инноваций.

Ниже, в табл. 4.2, в качестве примера приведены результаты анализа, выполненного с целью поиска рыночных возможностей развития конкретных видов машиностроительной продукции в различных регионах Украины и укрупненной оценки их инвестиционной привлекательности.

Оценка выполнена в баллах по шкале 0 — 100, большая оценка свидетельствует о большей инвестиционной привлекательности рассматриваемого вида. Полученные результаты могут быть использованы для принятия решений на государственном и региональном уровне о создании (модернизации) соответствующей инфраструктуры для их развития.

Таким образом, в процессе разработки маркетинговой и инвестиционной стратегий происходит формирование наиболее общих, стратегических подходов к реализации целей общеэкономической стратегии инновационного развития хозяйствующего субъекта. Остальные функциональные стратегии детализируют эти подходы применительно к конкретным направлениям и сторонам деятельности рассматриваемого субъекта хозяйственной (предпринимательской) деятельности. Формирование функциональных стратегий происходит в рамках общеэкономической стратегии инновационного развития (согласно сформированным стратегическим подходам), с учетом возможностей их инвестиционного обеспечения. В процессе формирования конкретных функциональных стратегий возможна корректировка инвестиционной стратегии и через нее общеэкономической.

Таблица 4.2

**Оценка целесообразности инвестирования в развитие отдельных видов
 машиностроительной продукции**

Основные виды машиностроения	Эколого-природные регионы Украины						
	Приднепров- ский	Донецкий	Слобожан- ский	Таврический	Центральный	Киевский	Западный
Тяжелое машиностроение	100	100	90	0	0		
Станкостроение	100	80	80	100	80		
Горнорудное машиностроение	90	100	50	0	80		
ВПК	100	80	100	90	50		
Сельхоз. машиностроение	60	0	90	90	100		
Химическое машиностроение	80	90	80	80	90	0	75
Нефтедобывающая промышленность	0	0	100	0	80	0	90
ТНП	100	80	80	90	80	100	80
Легкая промышленность	0	0	80	90	100	75	75

Следовательно, согласование функциональных стратегий развития происходит посредством инвестиционной привлекательности.

Схема такого взаимодействия представлена на рис. 4.8.

Данная схема показывает, что маркетинговая стратегия и инвестиционная стратегия должны разрабатываться практически одновременно, взаимно согласовывая возможности инновационного развития и возможности его ресурсного обеспечения, при этом в процессе их разработки происходит уточнение общей экономической стратегий развития субъекта хозяйственной деятельности, формируются стратегические подходы к разработке других функциональных стратегий. Следовательно, инвести-

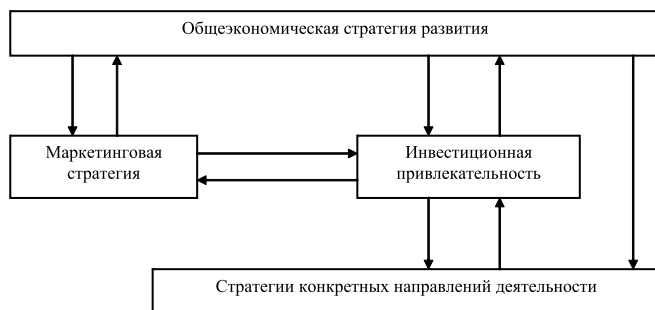


Рис. 4.8. Схема взаимосвязей стратегий развития предприятия

ционную деятельность хозяйствующих субъектов надо рассматривать в неразрывной связи с их маркетинговой деятельностью по выявлению, анализу и реализации вариантов инновационного развития существующих и перспективных рыночных возможностей.

Предложен методологический принцип параллельности разработки маркетинговой и инвестиционной стратегий инновационного развития субъектов хозяйственной деятельности.

В соответствии с этим принципом, разработка маркетинговой и инвестиционной стратегий должна выполняться параллельно и взаимосогласованно, чтобы каждое из намеченных в маркетинговой стратегии направлений инновационного развития было обеспечено соответствующими инвестиционными ресурсами. Соответственно, принятые направления инвестирования должны расширять рыночные возможности инновационного развития хозяйствующего субъекта и стимулировать их реализацию.

Действительно, развиваясь по инновационному пути, хозяйствующий субъект вынужден совершенствовать свою производственную базу, систему материально-технического обеспечения, оптимизировать структуру сбытовой сети и систему товародвижения, адаптируя их к изменениям положения вещей на рынке. Одновременно с этим происходит перестройка организационных структур управления, приобретают опыт его рабочие, специалисты и руководители, налаживается система связей с экономическими контрагентами, создается и укрепляется имидж и др., т.е., увеличивается его инновационный потенциал. Тем самым расширяются адаптационные возможности субъекта хозяйственной деятельности к изменениям рыночной среды. т.е., хозяйствующий субъект сможет реализовать вновь открывающиеся рыночные возможности, проникнуть в новые сферы деятельности, которые ранее для него были недоступны. Каждая последующая успешно реализованная инновация расширяет

его возможности, естественно всегда есть определенный предел развития, по крайней мере, по масштабам деятельности.

Соблюдение принципа параллельности позволит избежать ситуаций, когда выявленные рыночные возможности невозможно реализовать по причине отсутствия ресурсов. Параллельность разработки маркетинговой и инвестиционных стратегий дает возможность оперативно оценить перспективы ресурсного обеспечения выявленных вариантов инновационного развития и при отсутствии таковых перейти к рассмотрению альтернативных вариантов.

Для перспективных, с точки зрения возможностей ресурсного обеспечения, вариантов параллельность маркетинговой и инвестиционных стратегий означает сокращение сроков их разработки, уменьшение затрат, поскольку возможные противоречия и нестыковки можно оперативно и своевременно выявить и устранить еще на предварительных стадиях.

Рассмотрим подходы к разработке инвестиционной стратегии как стратегии ресурсного обеспечения инновационного развития хозяйствующих субъектов.

Разработка инвестиционной стратегии инновационного развития предпринимательских структур и отдельных субъектов предпринимательской (хозяйственной) деятельности должна базироваться на следующих принципах:

1. Подчиненность стратегических целей инвестиционной стратегии стратегическим целям инновационного развития субъекта хозяйствования.

Инвестиционная стратегия должна обеспечивать динамичное приведение ресурсного потенциала субъектов хозяйственной деятельности в соответствие к постоянным изменениям условий хозяйствования, обеспечить реализацию выявленных направлений и вариантов инновационного развития в нестабильной рыночной среде переходной экономики. Формирование инвестиционной стратегии должно происходить на основе общих целей инновационного развития хозяйствующего субъекта.

2. Вариабельность и гибкость применительно к изменениям внешних условий.

Разработка инвестиционной стратегии инновационного развития хозяйствующего субъекта во многом базируется на сложных многовариантных прогнозах развития рыночных процессов, прогнозировании векторов развития экономической, технологической, политической, правовой, социальной, экологической и др. среды, в которой происходят частые, порой непредсказуемые и необоснованные, изменения. Развитие событий может идти по нескольким сценариям, вероятности которых различны. Прогнозирование и учет возможных сценариев развития

событий, происходящих во внешней среде, позволяет избежать опасности одностороннего взгляда на будущие пути развития, дает возможность заранее «проиграть» варианты развития событий и наметить соответствующие планы реагирования.

Поэтому разрабатываемая инвестиционная стратегия инновационного развития должна предусматривать многовариантность развития событий и быть пригодной для реализации без трудоемких и дорогостоящих изменений.

3. Соответствие инвестиционной стратегии существующему инвестиционному климату, направлениям государственного регулирования инновационных и инвестиционных процессов, с учетом перспектив их изменения.

Инвестиционная стратегия должна строиться таким образом, чтобы использовать положительные моменты государственной инновационной и инвестиционной политики и сглаживать действие деструктивных ее элементов, она должна соответствовать существующему инвестиционному климату (не «лакировать» действительность, но и избегать перестраховки).

При этом необходимо отслеживать и учитывать существующие тенденции в инновационной и инвестиционной политике государства в целом и отдельных его регионов.

4. Параллельность разработки маркетинговой и инвестиционных стратегий инновационного развития.

Обеспечивает согласование инвестиционной и маркетинговой стратегий инновационного развития по целям и этапам реализации, является неременным условием развития хозяйствующего субъекта как адаптивной, динамической, самоорганизующейся и саморазвивающейся системы.

5. Приемлемый (оправданный) уровень риска инвестиционных решений.

Как правило, инвестиционную стратегию можно строить по-разному, т.е., существует многовариантность в принятии решений. Каждый вариант инвестиционной стратегии может обеспечить определенный эффект инвестирования, но и одновременно характеризуется наличием риска, как возможностью понесения определенного уровня потерь. Многовариантность развития событий в случае реализации конкретной инвестиционной стратегии всегда сопряжена с риском, поскольку заранее неизвестно, какой из вариантов будет реализован в действительности. При этом, как правило, варианты с большей эффективностью являются и более рискованными. Естественно, варианты, не приносящие эффекта, не рассматриваются.

Возникает проблема, какому из вариантов отдать предпочтение: более эффективному (приносящему большую прибыль в расчете на единицу

вложенных средств), но и более рискованному, или менее рискованному, но и менее эффективному.

Из множества вариантов следует выбирать те, которые обладают большей эффективностью и меньшим риском в расчете на единицу результата (прибыли). При этом риск данного варианта должен находиться в допустимых пределах (как риск получателя инвестиций, так и риск инвестора). Риск каждого варианта рассматривается как результирующая рисков различной природы: общеэкономического, политического, социального, экологического и др.

При оценке уровня риска альтернативных вариантов следует избегать как недооценки риска, так и его переоценки. В первом случае это может привести к снижению эффективности инвестирования или же к значительным потерям как со стороны инвестора, так и со стороны получателя инвестиций. Во втором случае — можно отсеять вполне приемлемые варианты.

6. Достаточность инвестиционных ресурсов для реализации принятых вариантов развития.

Данный принцип означает, что формируемая стратегия инвестирования должна обеспечивать мобилизацию собственных и внешних инвестиционных ресурсов в объемах, достаточных для реализации принятых вариантов инновационного развития, с учетом многовариантности сценариев реализации каждого варианта и поправки на риск, в т.ч. на проведение мероприятий, направленных на его предотвращение, снижение или компенсацию.

7. Эффективность инвестирования.

Разрабатываемая инвестиционная стратегия инновационного развития должна приносить экономические и внеэкономические, например, социальные, экологические и др., результаты, в соответствии с целями общеэкономической стратегии развития хозяйствующего субъекта, обеспечивая при этом их достижение при изменении условий внешней среды в определенных допустимых пределах. Естественно, возможны некоторые вариации результатов в зависимости от сценария развития событий в будущем.

Цели инвестиционных стратегий инновационного развития конкретных субъектов хозяйствования могут быть различными в зависимости от целей общеэкономической стратегии их развития. Однако, в общем случае, в качестве главной цели выделена следующая: ресурсное обеспечение принятых вариантов инновационного развития субъектов хозяйствования.

Разработку стратегии инвестирования инноваций следует выполнять поэтапно, в числе основных следует упомянуть следующие:

- конкретизация стратегических целей в зависимости от принятых вариантов инновационного развития на базе существующих и перспективных рыночных возможностей;

- анализ существующих источников и механизмов инвестирования, особенностей государственной и региональной инвестиционной и инновационной политики, инвестиционного климата;

- формирование оптимальной структуры инвестиционных ресурсов (включая источники и механизмы инвестирования);

- детализация инвестиционной стратегии по источникам инвестирования, направлениям инвестирования, последовательности реализации, срокам реализации;

- оценка разработанной стратегии, с точки зрения соответствия внешним и внутренним условиям реализации;

- контроль за реализацией.

Для оценки инвестиционной стратегии субъекта хозяйствования можно использовать критерии, приведенные И.А. Бланком в (с некоторыми изменениями и дополнениями):

- соответствие инвестиционной стратегии общеэкономической стратегии инновационного развития;

- соответствие выбранных источников инвестирования, направлений инвестирования и принятой последовательности реализации инвестиционной стратегии ее стратегическим целям;

- возможности реализации инвестиционной стратегии в существующих экономических, политических и др. условиях, с учетом тенденций их изменения;

- привлекательность выбранного направления развития хозяйствующего субъекта и разработанной инвестиционной стратегии для потенциальных инвесторов;

- приемлемость риска, связанного с реализацией инвестиционной стратегии, как для инвесторов, так и для получателя инвестиций;

- результативность инвестирования для инвесторов и получателей инвестиций (достижение поставленных целей инвестирования).

Стратегия инвестирования в дальнейшем является основой для разработки соответствующих инновационных проектов и программ в рамках общей экономической стратегии инновационного развития хозяйствующего субъекта.

В русле разработанной инвестиционной стратегии осуществляется управление инновационным развитием хозяйствующего субъекта. В части управления ресурсным обеспечением реализации выявленных вариантов инновационного развития рыночных возможностей.

Раздел 5

МЕТОДОЛОГИЯ ПОРОГА ПРОГНОЗИРУЕМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

К.В. Завгородний, Д.К. Алимов

Специфические условия оперативного управления современными сложными системами различного назначения требуют учета многих взаимно переплетающихся факторов, множества вариантов для возможных решений. К примеру, современное производственное предприятие — это не только система машин, соединенных посредством того или иного технологического процесса. Это, прежде всего, люди, связанные между собой определенными социально-экономическими отношениями, которые, в свою очередь, обусловлены господствующим в данном обществе способом производства. Производственное предприятие представляется в этом случае в качестве сложной комбинации технических, материальных и трудовых ресурсов — сложная социально-экономическая система. Всякий реальный производственный коллектив является сложным «совокупным рабочим организмом», или, иначе говоря, сложной гетерогенной биоэнергетической системой из двух групп разнородных компонентов вещественных и людских. И если первые объединяются в технико-технологическую систему предприятия, то вторые составляют его социальную организацию.

В объективной действительности эти две системы (технико-технологическая система и социально-организационная система предприятия) существуют лишь в органическом единстве друг с другом. Любое производственное предприятие включает в качестве неотъемлемой составной части своего реального механизма сложные социальные образования, формы, явления, представляющие собой существенный фактор изменения социально-экономической субстанции производства. Сложный и многообразный круг проблем, относящихся к организации управления, одними лишь технологическими системами обосновать невозможно.

Функция управления в общественном производстве, представляющая собой не что иное, как хозяйственное руководство, неразрывно связана с кооперацией труда, которая предполагает:

— во-первых, наличие разделения процессов труда между несколькими работниками, то есть участие в труде (производстве продукции, достижении конечной цели, научном поиске) несколько лиц;

— во-вторых, наличие прямой связи этих лиц.

Обязательным условием «прямой» связи работников друг с другом в процессе труда является наличие отношений по поводу собственности (индивидуальной или коллективной).

Таким образом, управление производством, будучи следствием кооперации труда, связано с отношениями по поводу разделения труда и распределения продуктов труда в соответствии с количеством затраченного труда. Отсюда, в современном обществе, где каждый работник, как правило, является собственником средств производства, процесс управления должен выражать интересы самих работников, сознательно и целенаправленно организующих данное производство.

Сложное многоотраслевое производство среднего завода требует одновременно с единоначалием, т.е. с централизацией управления, вовлечения в этот процесс широких масс трудящихся, развития их творческой инициативы и предпринимательства, ибо в основе лежит инициативная экономическая деятельность каждого субъекта.

Принципиально новое значение субъективных факторов в управлении экономикой выражается в сознательной, целенаправленной, организационной деятельности людей, руководствующихся познанными законами экономического развития. Такое управление должно зиждиться на основе объективных закономерностей. Но при всем громадном значении и преимуществах объективных экономических законов они не реализуются автоматически. Решающее значение приобретает практическая реализация объективно действующих экономических законов, что, в свою очередь, предопределяет роль субъективных факторов. Управление — не самоцель. Его задачи определяются системой целей производства, его миссий. Основная цель в процессе хозяйственного управления может включать в себя соподчиненные цели, которые в зависимости от конкретной ситуации выступают на первое место. Процесс управления производством является целенаправленной деятельностью. Цель выступает здесь как документально зафиксированное предвосхищение результатов деятельности, как конечный этап многочисленных операций и процедур в ходе процессов управления.

Отношения управления производством — сложные организационные, экономические, правовые, социальные связи возникают там, где существует кооперация труда. Как только появляется разделение и кооперация труда, возникает объективная необходимость согласования уси-

лий всех работающих для достижения поставленных целей и прогнозных условий.

Таким образом, управление производством — это сложный, непрерывный социально-экономический и организационно-технический процесс воздействия управляющей системы на конкретно управляемый объект (цех, отдел, предприятие, фирма, корпорации и т.д.), осуществляемый по определенной технологии с помощью системы методов и технических средств, в целях достижения управляемой системой заданных технико-экономических и социальных показателей.

Организационный механизм такой системы систем представляет собой совокупность конкретных отношений между людьми. Эти отношения состоят из многообразных организационных, информационных связей, процессов взаимодействия различных элементов, звеньев управляющей подсистемы, возникающих внутри субъекта управления, между субъектом и объектом управления, между управляющими подсистемами разных уровней. Такой механизм выражается посредством осуществляемых в процессе совместного труда согласования, координации действий всех его участников выполнения процедур, направленных на осуществление поставленной цели и достижение конкретных задач производственной системой.

Осуществляемый в настоящее время переход к рыночным отношениям, коренные демократические преобразования во всей экономической жизни страны решительным образом изменяют сферу функционирования государственных предприятий. С этой точки зрения каждое предприятие ежедневно сталкивается с новыми трудностями и возможностями, оно вынуждено в новых условиях заблаговременно реагировать на изменение окружающей среды и не упускать имеющиеся возможности.

С точки зрения управления большое значение имеет сам факт необходимости приспособления предприятия как «открытой» системы к более динамичным неопределенным внешним воздействиям. При этом не столь важно, чем конкретно вызывается повышение динамичности внешней среды. Важно то, как к этим изменениям приспособиться. Для современного предприятия значительное уменьшение доли государственного заказа, посредством которого гарантировались сбыт и материально-техническое обеспечение производства,— это дополнительные трудности: необходимость поиска для себя заказчика, потребителя продукции, конкуренция и т.д. И в этом требуется совершенствование форм и методов изучения рынка, рекламы продукции, ее сертификации и лицензирования, а значит и развитие функции управления. Как только, наши предприятия были поставлены в такого рода условия, они начали искать

адекватные их задачам формы развития функций оперативного управления, и в этом поиске, а также в собственных разработках, учет методик и конкретного опыта организации работы в своей стране и за рубежом могут внести определенный вклад в продвижение по правильному пути.

Проблема производственной или операционной эффективности напрямую связана с оптимизацией внутренних переменных предприятия: структура и технология. Задача повышения производственной или операционной эффективности состоит в выборе и оптимизации способов или инструментов решения текущих задач деятельности предприятия. Успешное решение данной задачи приводит к тому, что при всех равных внешних условиях функционирования одна из организаций имеет лучшие результаты деятельности, чем остальные. Данная проблема имеет долгую историю и сегодня остается достаточно актуальной в силу того, что на многих рынках сложилась ситуация, когда все участники находятся примерно в равных условиях, однако результаты деятельности существенно отличаются. Вопросам повышения операционной эффективности предприятия посвящено множество работ отечественных и зарубежных ученых.

В процессе НТР происходит постоянное повышение производственной эффективности в различных составляющих производственного процесса. Конечно, важное значение в данной проблеме имеет и качество управления: избранная стратегия, уровень профессиональной подготовки менеджеров, особенности финансовой политики и т. п.

В конечном счете, производственная эффективность влияет на две составляющие, которые определяют успех организации: цена товара и его ценность или качество товара.

Проблема повышения производственной эффективности стояла перед бизнесом с самого возникновения товарных отношений в обществе. Покупатель приобретает товар по определенной цене, и если производитель имеет некий запас в затратах на производство и ценой реализации данного конкретного товара, значит он получает прибыль. Чем больше запас, тем больше прибыль. При невозможности влиять на цену необходимо было снижать издержки иными словами, обеспечить более низкую цену продукции при существующей полезности или ценности товара для потребителя. То есть суть любого бизнеса — максимум ценности при минимуме цены. Это являлось стратегией практически всех организаций в течении многих столетий.

Лишь в XX веке понятия «стратегия» и «производственная эффективность» были разделены. Это произошло потому, что фактор издержек и, соответственно, цены перестал играть определяющую роль. Конеч-

ным этапом данного разделения можно, наверное, считать появление концепции Strategic Costs Management, которая уже не рассматривать затраты как нечто такое, что обязательно должно минимизироваться и даже допускает целевое увеличение затрат.

Поэтому, с течением времени, производственная эффективность перешла в разряд необходимых условий бизнеса, но не достаточных для успешного ведения дел. В последнее время данному вопросу перестали уделять достаточное внимание, либо подходили к его изучению со старых позиций. Очень часто рассматриваются некоторые аспекты операционной эффективности, но по-прежнему, операционная эффективность и стратегия считаются различными понятиями; операционная эффективность не может быть стратегией.

Операционная эффективность — необходимое, но не достаточное условие. Кроме того, многие авторы утверждают, что конкуренция, которая основана лишь на операционной эффективности, ведет к деструктивным технологическим гонкам, последствиями которых является конкурентная война, которую никто не выигрывает. Прекратить все это можно, искусственно ограничив конкуренцию.

В чем же заключается суть проблемы? Используемые в качестве оценки производственной эффективности показатели сами по себе взаимоисключающие. Практически невозможно достигнуть высшего качества при минимальных затратах. Конечно, это — идеал, к которому необходимо стремиться, но идеал недостижимый. Рассмотрим матрицу «цена/качество» (рис. 5.1).

КАЧЕСТВО					
	X	Y	Z		
высокое					
	Y	Z			
	Z				C
				C	B
			C	B	A
низкое					
низкая			высокая		
					ЦЕНА

Рис. 5.1. Матрица цена/качество

Сектор X — это соотношение показателей, которых ни теоретически, ни практически достичь невозможно. Этот сектор в действительности отсутствует. К таким проблемам можно отнести такие вечные темы как производство золота из железа при его себестоимости ниже цены золота (алхимия) или вечный двигатель.

Секторы Y — теоретически существуют, но существование их на практике так же не реально. Эти достижения следует признать только лишь как относительные. Какие-то моментные единичные достижения возможны, но это, скорее, временные проявления, в силу того, что на данном этапе развития науки и общества человек не представляет себе чего-то иного. По сути это идеальная технология.

Секторы Z — теоретически и практически достижимые секторы. Более того, на практике это идеальные соотношения цена/качество, т. е. то, к чему необходимо реально стремиться.

С другой стороны, сектор A — это «сектор абсурда», в нем не существует никакой необходимости и в природе его так же не существует. Секторы B — возможно теоретически и существуют, но так же лишь как временное единичное явление. Секторы C — встречаются достаточно часто, но осознать их наличие в настоящем невозможно в силу того, что человечество еще не знает иных путей удовлетворения данной конкретной потребности, но эта проблема должна иметь принципиально иное решение. Например, если сравнить цены и возможности первых компьютеров соответствует сектору C на заре компьютерной техники. Это тогда понимали все, но иного пути просто не существовало. Второй вариант данного сектора — это абсолютная монополия производителя, который устанавливает цену по своему усмотрению, и его не интересует ценность производимого им товара. Как пример можно привести систему тепло- водоснабжения городов бывшего Советского Союза. Иными словами, секторы C существуют при практически полном отсутствии реальной конкуренции.

Все остальные затемненные секторы — это «операционные секторы», в которых находятся практически все товары всех производителей. Чем ближе товар к сектору Z, тем производственная эффективность компании выше, и наоборот, близость к сектору C свидетельствует о проблемах в экономической эффективности функционирования производителя.

В матрице образуются блоки из 3—4 секторов, которые представляют собой сегменты рынка по соотношению цена/качество. Условно их можно назвать как: экономным, массовым, первоклассным и элитным сегментами. Такую общую классификацию рыночных сегментов мы будем использовать далее.

Товары из различных сегментов по своим функциональным особенностям, конечно, являются конкурентами, но только лишь теоретически. На практике их можно отнести к категории товаров-заменителей, но не более того. Например, кинескопные телевизоры с диагональю 37 см и 100 герцевые с диагональю 82 см практически не являются конкурентами.

Сложность состоит в том, что в действительности производители товаров не достигают предельного значения производственной эффективности. Движение производителя к кривой производственной эффективности была стратегией практически всех производителей на многие годы. Но со временем значение одних факторов в эффективности деятельности компании снизилась, а роль других (таких как потребности покупателей) возросли. Это дало повод для утверждения, что ориентация на повышение производственной эффективности — недальновидная стратегия, так как рассматривает взаимоотношения с потребителем в слишком упрощенном виде.

В связи с вышеизложенным, рассмотрим кривую, предложенную М. Портером, аналог которой встречается и в экономической теории как «кривая производственных возможностей» (рис. 5.2).

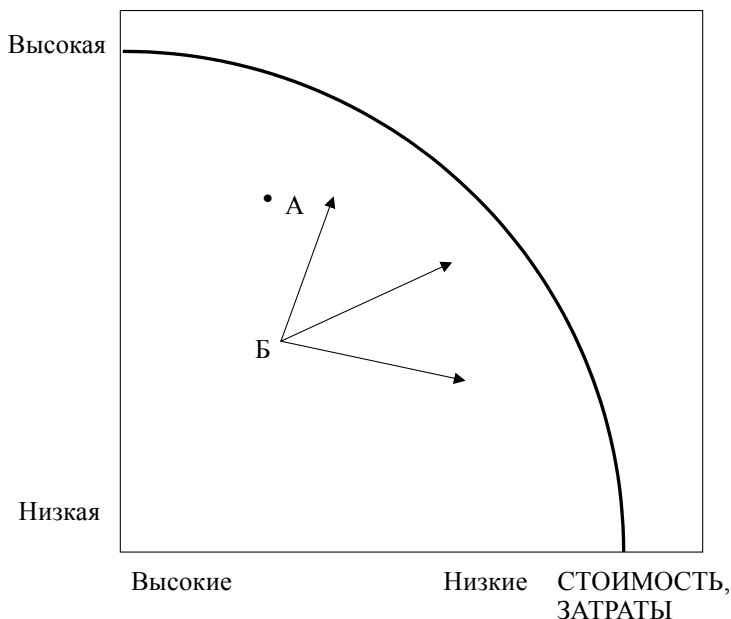


Рис. 5.2. Производственная эффективность компании

Данная кривая — видоизмененная матрица цена/качество и исключает из анализа абсурдные секторы А и В. Нахождение компании на кривой означает, что производственная эффективность достигла максимума или одного из секторов Z. Чаще всего производители находятся внутри сферы и удалены от кривой на различные расстояния. Нахождение компании на большем расстоянии от кривой (точка Б) говорит не о том, что компания избрала экономичный сегмент рынка, а о том, что экономическая эффективность ее деятельности находится на очень низком уровне, т. е. существует достаточный потенциал для развития. Если же компания находится в точке А, то можно говорить о конкретном рыночном сегменте.

Однако данная кривая является моментной характеристикой, в действительности же кривая под воздействием научно-технологического прогресса и развития конкуренции постоянно сдвигается в различных вариантах (рис. 5.3).

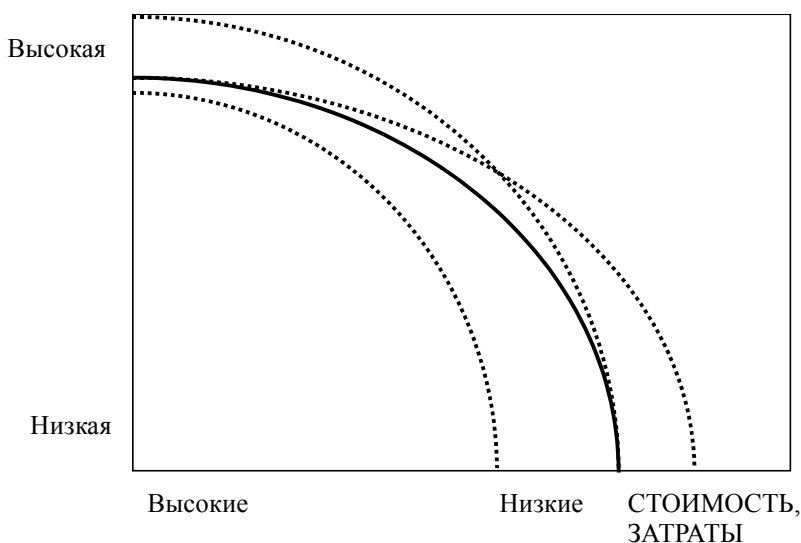


Рис. 5.3. Изменения кривой производственной эффективности

В современных условиях подобное передвижение кривой производственной эффективности очень актуально. НТР постоянно сдвигает кривую то в сторону снижения затрат при постоянном качестве, то в сторону повышения качества при тех же затратах в силу появления новых сберегающих и экономичных технологий.

До недавнего времени производители подошли вплотную к кривой на многих рынках, но сегодня они отброшены назад и вынуждены постоянно следовать за ее перемещениями. Однако есть и другой фактор перемещения кривой — конкуренция. Часто происходит так, что в конечном итоге идея постоянных усовершенствований приводит к деструктивным конкурентным войнам между участниками рынка. Исследую- ем данную проблему несколько шире.

Эффективность деятельности предприятия состоит из двух компонентов: материального и нематериального. К первому мы относим используемые природные, финансовые, человеческие ресурсы, оборудование, организацию производства, технологии и т. п., то есть производственную эффективность. К нематериальным компонентам мы относим методы управления, а именно разработки в сфере планирования, контроля, рекламы, сбыта продукции и многое другое, т. е. все то, что относится к теории управления, маркетинга, финансов и т.д.

Так как производственная или операционная эффективность включает две составляющие: цена и ценность продукта, все определяющим является соотношение цена/ценность. Поэтому повышение операционной эффективности происходит по двум направлениям: первый — снижение затрат на производство и соответствующее снижение цены. Это основной, но в достаточной степени примитивный подход к данной проблеме, так как существует и второе направление — повышение непосредственной ценности товара при сохранении или более медленном повышении затрат и цен. Движение и в том, и в другом направлении и гарантирует повышение производственной или операционной эффективности.

Согласно диалектическим законам, предприятие, рынок, отрасль, экономика в целом, и отдельная личность развиваются по схеме: ...— «КАЧЕСТВО» — «КОЛИЧЕСТВО» — «КАЧЕСТВО» — «КОЛИЧЕСТВО» —...

Количественные показатели переходят в качественные и наоборот, по такому же алгоритму развивается любой участник рынка. На каком-то этапе развития любая организация либо пытается увеличить количественные показатели (объемы реализации, доля рынка, рыночный охват), либо качественные (создание новых товаров и торговых марок, увеличение степени лояльности потребителей к торговой марке, повышение имиджа, и т. д.). Ресурсы практически всех производителей достаточно ограничены, поэтому решать одновременно две задачи практически невозможно. Отсюда — на стадии количественного роста главное внимание уделяется технической составляющей или материальной, в нашем

случае — это оптимизация всех бизнес процессов или их части с целью снижения затратной части производства. А на этапе качественного роста происходит развитие нематериальной или управленческой составляющей, т. е. повышение ценностных характеристик.

Как, например, организация проникает на рынок? Происходит выбор какого-то объема товаров на новый, как правило, географический рынок, затем захват достаточной доли, и только после этого рынок рассматривается как объект для целенаправленного качественного воздействия.

В зависимости от объективных внешних факторов и стадии развития организации в конечном показателе будет доминировать та или иная составляющая — техническая (материальная) и управленческая (нематериальная). Так развиваются все участники рынка и сам рынок, который во многом определяет стадию развития и конкуренции, «количество» или «качество». Здесь может наблюдаться асинхронность развития рынка и отдельных производителей, но это не меняет сути процесса.

Поэтому конкуренция в данном случае будет происходить в двух плоскостях, которые условно назовем «технологическими войнами» и «маркетинговыми войнами». Технологические войны строятся вокруг ценовых характеристик, маркетинговые вокруг ценностей — реальных или абстрактных.

И первый, и второй варианты имеют вполне объективные причины для существования. Ориентация на технический аспект происходит в период технологических прорывов или на динамично развивающихся рынках, когда имеется спрос, достаточный для того, чтобы удовлетворить практически всех участников рынка (производителей). Конкуренты ориентированы, прежде всего, на дефицит на рынке или отдельном сегменте, а не на ужесточение конкуренции между собой. Спрос превышает предложение, и это чисто технический аспект для производителя. Новые мощности и увеличение объемов производства — вот главная задача. По мере замедления динамики развития рынка происходит борьба с помощью ценовых переменных.

«Маркетинговые войны» присущи стабильным рынкам со сложной конкурентной структурой и включают в себя рекламные войны, разработку ценовых стратегий, проведение ассортиментной политики и т.п. На этом этапе значение технического фактора визуально становится менее значимым. Маркетинговые войны начинаются на стадии тупика ценовой конкуренции.

В реальной ситуации технологические войны сменяются маркетинговыми и наоборот. Между ними существует промежуточный этап, на

котором достаточно сложно выявить стадию развития. Например, после простых количественных задач (доля рынка, объем производства) появляются такие как: повышение рентабельности продукции или объем прибыли, повышение эффективности производства и оптимизация каналов распределения, качество производимых товаров.

Когда производственная эффективность подходит к научному пределу и на этот уровень выходят многие участники рынка (производители максимально близко подошли к кривой производственных возможностей) или развитие рынка замедляется, условие производственной эффективности становится необходимым, но не достаточным для успешного ведения бизнеса. Маркетинговые войны можно остановить лишь новым технологическим прорывом, всплеском новых идей. Развитие компании в таких условиях происходит прерывисто, скачкообразно. Отсюда — долгосрочные перепады прибылей и убытков для практически любой компании.

Все это: и «технологические войны», и «маркетинговые войны», есть следствием поиска решений в борьбе за конкурентоспособность и товара: «качество» — «ценность» и самого производителя. Причем решения виртуального без обоснования причин этих следствий.

Сложность современного этапа развития экономики состоит в том, что технологический и маркетинговый этап накладываются один на другой, что может происходить достаточно редко. Гораздо чаще можно наблюдать разрыв между этими этапами развития конкурентной борьбы на рынке. Рынки, которые непосредственно связаны с новинками в технологиях (средства коммуникации, производство компьютерной техники и т. п.), находятся пока еще в стадии производственной или операционной эффективности, но уже возникает промежуточная стадия. Остальные рынки, по большей части, находятся в стабильной стадии и какие-то всплески спроса пока не предвидятся. Однако новинки технологии затрагивают производителей и вынуждают их в связи с ужесточением конкуренции активно внедрять их в производство. При этом происходит снижение затратной части и повышение качественных показателей одновременно, не в больших объемах, но достаточных для того, чтобы на «маркетинговых» рынках возникла задача повышения производственной эффективности.

Итак, может ли повышение производственной эффективности рассмотрено как стратегия деятельности организации? Мы изначально не анализировали такие отрасли как сельское хозяйство, производство нефтепродуктов, стали, переработка природных ресурсов и т. п., где в силу особенностей этих отраслей иная стратегия невозможна. В остальном

можно утверждать, что ориентация на повышение производственной эффективности может быть использована в некоторый промежуток времени как стратегия бизнеса. Организации проходят различные стадии в своем жизненном цикле, работают как на «умирающих», так и на зарождающихся рынках. Однако на определенном этапе они вынуждены будут решать проблему приоритетного количественного, технического и технологического развития.

Рассмотрение современной концепции товара важно для дальнейшего исследования изучаемой проблемы. Новое понимание привычного в маркетинге термина «товар» существенно отличается от классического его определения. НТР, ужесточение конкуренции, а так же стадия насыщения стратегического спроса усложнили традиционное представление о товаре. Это уже не материальный продукт производства и не синоним термина предложение, который используется практически во всех учебниках по маркетингу и подразумевает все то, что может быть предложено для удовлетворения потребностей. Что такое современный товар? Сложность данной проблемы до некоторой степени отражает постулат профессионального продавца: «Покупатель приобретает не товар, а удовольствие от покупки». Сам товар или продукт — это видимая вершина айсберга.

На первый взгляд, теоретическая основа существования бизнеса в целом и присутствие в нем товара достаточно проста. На рынке существует некий потенциальный потребитель, который имеет некую определенную потребность. Задача производителя состоит в том, чтобы создать и предложить такой продукт, который бы удовлетворил потенциального покупателя. Формулировка достаточно проста, но это очень упрощенная модель существующая сегодня только в теории.

В реальной ситуации, как покупателей, так и производителей множество и в силу объективных законов экономики рано или поздно их интересы пересекутся. Известно, что пересечение интересов порождает конкуренцию за право обладанием чем-либо. При пересечении интересов покупателей, это приводит к улучшению позиции продавца. Когда же пересекаются интересы продавцов, в выигрыше оказывается потребитель.

Именно резким пересечением интересов производителей характеризуется современная среда бизнеса, что порождает жесткую конкуренцию практически на всех участках рынка. Как сделать так, чтобы его выбор пал именно на данный товар и не на какой-то другой. Так как в экономической среде каждый субъект ищет выгоду в той или иной форме, производитель в результате реализации своего товара стремится

получить прибыль, а потребитель —максимально полно удовлетворить свою текущую потребность. Эти механизмы являются основными двигателями рынка: цена, в которую закладываются реальные затраты производителя и потенциальные доходы, и ценность, главное условие для потребителя.

Потребность покупателя в зависимости от множества условий может иметь либо ярко выраженную материальную основу, либо нематериальную. Появление нематериальной составляющей — первая и очень важная характерная черта современного товара.

В нынешней среде, когда на рынке представлено множество очень сходных продуктов, которые в равной степени могут удовлетворить потребности, покупатель выбирает тот продукт, который дает ему в итоге большую выгоду. Следовательно, выбор делается в пользу товара с наибольшей ценностью, естественно, с точки зрения самого потребителя. Но в чем эта выгода, какие составляющие, как она формируется?

Если ввести условную шкалу оценки ценности товара, то это даст возможность ближе подойти к решению данной проблемы. Например, для удовлетворения потребности необходим продукт с оценкой в 100 условных единиц. Предположим, что эта цифра пока что во многом имеет материальную основу. Далее, потребитель приходит, в магазин, видит, что представлены товары, которые в его восприятии по существующей шкале оцениваются в 120 и 130 условных единиц. Например, при покупке телевизора или мобильного телефона потребитель ориентируется лишь на технические характеристики приобретаемого товара. Но в результате более подробного изучения предложенных вариантов появляется еще нечто, чего потребитель не знал или на что он не рассчитывал в принципе или по данной конкретной цене. То есть, появляются еще дополнительные 20—30 единиц, которые можно занести в графу «Дополнительная выгода» или «Прибыль для покупателя».

Следовательно, потребитель повышает свой уровень потребности минимум до 120 условных единиц, но уже за счет нематериальных составляющих, таких как: эмоциональные издержки, имидж, престиж, отсутствие непредвиденных проблем, которые очень тяжело выразить и т. п. Эти дополнительные единицы будут составлять его выгоду по сравнению с базовой потребностью. Возможен и обратный процесс, когда товары представлены на уровне в 90—95 условных единиц, но в таком случае покупатель может просто не сделать покупку.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что для того, чтобы покупатель приобрел данный товар, необходимо предложить ему наивысшую для него выгоду или ценность. Однако, наивысшая ценность

— это категория самого потребителя, т.е. для производителя это понятие очень аморфное и относительное. Производителю необходимо знать границы этой ценности, ее составляющие, механизм формирования и уровень относительности, именно установление этих показателей является главной задачей маркетинговых исследований. И это может позволить только теория причинности следствий.

За последние годы понятие ценности претерпело значительные изменения, связанные с повышающимся влиянием потребителя на деятельность организаций или в связи с утратой производителем влияния на потребителя в силу повышения конкурентного давления. В эпоху зарождения экономических отношений ценность товара представляла собой только такие понятия, как «непосредственная цена» и «качество», т.е. имела сугубо материальную основу. С течением времени количество составляющих понятия «ценности» увеличивалось, и уже сегодня это сложное явление с достаточно большим числом определяющих факторов.

Из рис. 5.4 ценность товара определяется четырьмя уровнями, каждый из которых содержит несколько переменных.

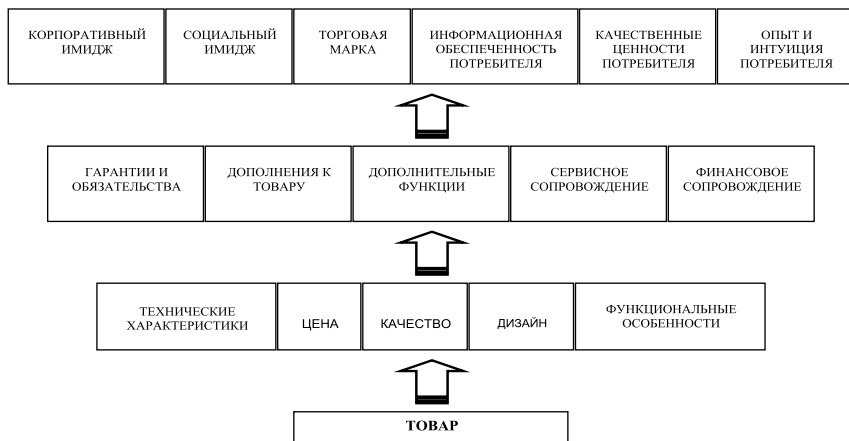


Рис. 5.4. Товар и его система ценности

Первый уровень — физический уровень.

Второй уровень — функциональный уровень.

Третий уровень — уровень обеспечения.

Четвертый уровень — имиджевый уровень.

Все это является результатом пересечения интересов производителей, когда они постоянно повышают планку ценности товаров, а обратный ход, как мы уже отмечали, наблюдается очень редко. Существует возрастающая закономерность: эффективность следующего уровня возможна только при достижении определенного состояния предыдущего. Поэтому сформировать ценность товара, которая будет устойчивой и приносить реальную отдачу и для производителя на протяжении достаточно большого временного промежутка можно только лишь следуя от первого уровня к последнему.

Только после того, как сформирован в достаточном объеме, например, второй уровень ценности товара, можно переходить к формированию третьего. Например, влияние функциональных особенностей товаров на общую его ценность возможна лишь при наличии самого товара (первый уровень). Только при наличии достаточного уровня качества товара возникают какие-либо гарантийные обязательства и т. д. Имидж торговой марки не может нести в себе какие-либо ценностные единицы при отсутствии достаточного качества продукта.

Все составляющие понятия ценности товара можно разделить на две категории, которые универсальны для экономической среды: доходы и расходы. Выгода для потребителя, или ценность, есть разница между доходами и расходами более привычна для производителя как прибыль. Потребитель рассчитывает разницу, получает определенное значение и после этого делает окончательный выбор (рис. 5.5).

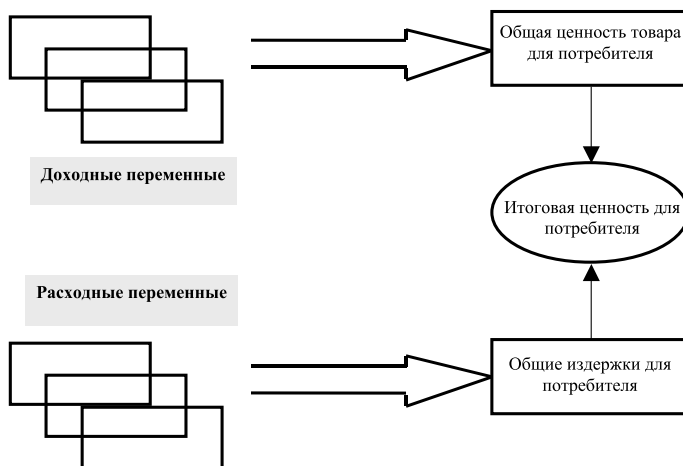


Рис. 5.5. Механизм формирования ценности товара

При этом важно то, что нельзя говорить об издержках или об общей ценности независимо друг от друга. Эти категории неразрывны и всегда должны соотноситься между собой, иначе исчезает практический смысл. Казалось бы, все достаточно просто, необходимо либо увеличить доход потребителя или общую ценность продукта, либо уменьшить издержки потребителя и, в итоге, получить прирост выгоды для потребителя или более высокую итоговую ценность.

Возможно, это выглядит слишком теоритизированным. Однако существует два ограничивающих элемента: первый — возможности самого производителя и второе — наличие нематериальных переменных. Возможности самого производителя — его личные проблемы, которые рынку не интересны. Повышение операционной или производственной эффективности на конкурентных рынках (монополия рассматривается как исключение) к потребностям и пожеланиям потребителя не имеет никакого отношения.

Итоговая ценность сдавливается с двух сторон — сверху потребителем, а снизу — затратами на производство. Если минимальные затраты на производство продукции составят, например, 100 условных денежных единиц, а максимальная цена приобретения продукта при прочих равных переменных составит 110 денежных единиц, то производитель не может опуститься ниже 100 единиц в долгосрочном периоде и подняться выше 110 единиц. Остается коридор в 10 денежных единиц.

Но самый сложный аспект заключается именно в наличии нематериальных переменных. Из рис. 5.6 следует, что механизм формирования ценности довольно сложный из-за наличия нематериального компонента. Фактически он представляет собой наложение двух плоскостей друг на друга и в конечном варианте имеет четыре базовых компонента: материальная выгода для потребителя, материальные расходы для потребителя, нематериальная выгода для потребителя и нематериальные расходы потребителя.

К нематериальным переменным относится весь четвертый уровень из рис. 5.4 и в зависимости от положительной или отрицательной оценки той или иной, переменной она будет представлять собой общую ценность или издержки для потребителя. Например, если потенциальный потребитель имел положительный опыт в приобретении товаров данной группы, или определенной компании, то это усиливает ее имидж, который так же может быть положительным или отрицательным, и, соответственно повышает нематериальную часть общей ценности.

Сложность заключается в том, что нематериальный компонент не имеет четкого физического выражения. Если переменные первого, второго и практически все переменные третьего уровня можно более-ме-

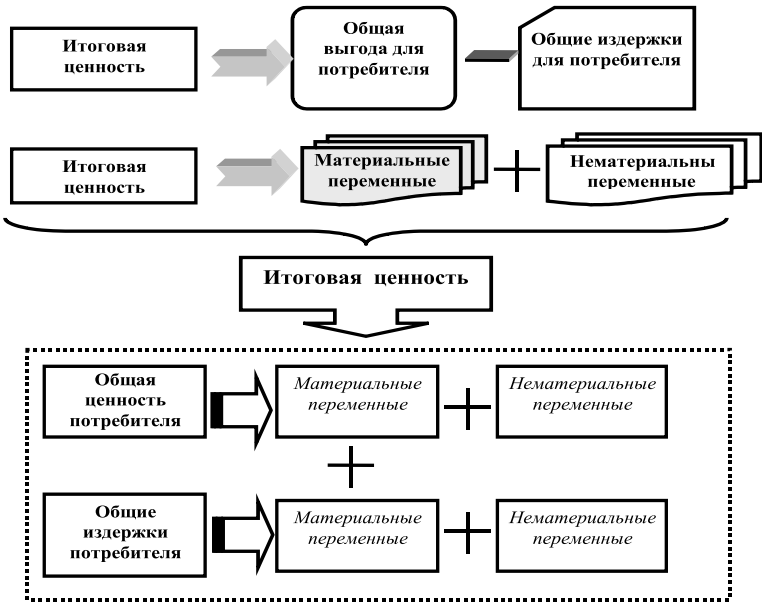


Рис. 5.6. Схема двухуровневого формирования итоговой ценности товара

нее четко выразить, то часть переменных третьего и весь четвертый уровень выразить в денежном выражении невозможно. По мере увеличения нематериальной составляющей ценности товара ситуация резко усложняется. Это создает неопределенную ситуацию для менеджеров, так как не существует прямой связи между вложениями в продукт и конечной отдачей. Следовательно, нельзя утверждать, что 100 тыс. условных денежных единиц, вложенных в социальный имидж компании принесут увеличение объемов ее реализации на вполне конкретную цифру в X%. Более того, мы вообще не можем говорить о существовании какой-либо зависимости и потенциальном повышении объемов реализации во всяком случае в краткосрочном периоде.

Однако можно утверждать, что отсутствие у товара четвертого уровня и каких-либо вложений в эти переменные очень сильно снижает уровень уже вполне реальных продаж. При этом следует отметить, что каждый рыночный сегмент имеет свои весовые коэффициенты для каждого уровня товара — это есть соотношение материального и нематериального компонента в товаре.

Экономный сегмент ориентируется, прежде всего, на первый и второй уровень. Наличие третьего уровня относится к категории дополнительных характеристик и реализуется за дополнительную плату. Четвертый уровень, как правило, присутствует в зачаточном и своеобразном состоянии. Переменная второго уровня «цена» является доминирующей, и даже несущественные колебания данной переменной могут вызывать значительные снижения итоговой ценности товара. Следовательно, основная ценность товара лежит в материальной плоскости и редко выходит за ее границы.

Массовый сегмент повышает требования к товару, и первый уровень становится обязательным. Появляются определенные требования ко второму уровню, а третий уровень становится обязательным и очень часто без дополнительной оплаты. Цена уже не рассматривается как самостоятельная категория, а рассматривается как составляющая, которая тесно привязана к другим компонентам. Доминирующих переменных уже несколько, это: максимально приемлемое соотношение цена/качество и обязательное наличие нескольких переменных третьего уровня гарантии, послепродажное обслуживание и т. п. Наличие четвертого уровня уже вырисовывается более четко, и отдельные его проявления имеют место (опыт, интуиция, информационная обеспеченность потребителя) и очень часто окончательный выбор делается исходя из корпоративного имиджа или имиджа торговой марки. В целом массовый сегмент является основой появления четвертого уровня.

Первоклассный сегмент предполагает существование всех четырех уровней, но обязательными являются только первых три. На этих уровнях все должно быть доведено до оптимального состояния, особенно соотношение цена/качество. На окончательный выбор покупателем товара влияние оказывает именно четвертый уровень, но не отдельные его переменные, а некий общий образ. Противостояние конкурентов в данном сегменте выходит на четвертый уровень. Иными словами, наличие у товара трех первых уровней является обязательным условием, но не достаточным.

Наконец, элитный сегмент. Здесь все гораздо проще, для потребителя первых трех уровней у товара как бы не существует. Есть только корпоративный имидж и торговая марка, этим и определяется мотив поведения. Новые товары могут быть куплены без малейшего представления об их первых трех уровнях. Есть торговая марка «Альфа» и этого достаточно. Это наиболее сложный сегмент для конкуренции и неудивительно, что он является наиболее консервативным сегментом на всех рынках. Здесь возникают парадоксы. Например, цена товара переходит из категории «материальные издержки потребителя» в категорию «общая нематериальная ценность товара», причем с той же зависимостью.

По ходу рассуждений необходимо сделать ряд важных замечаний.

Во-первых: поскольку мы говорим о системе ценности товара, это означает, что все переменные между собой взаимосвязаны. Не обязательно каждая из переменных должна быть максимально наполнена, она, прежде всего, должна соответствовать общей концепции ценности товара. Кроме того, возможно снижение качества некоторых переменных, однако оно может компенсироваться другими переменными и взаимосвязями.

Во-вторых: по мере усиления конкуренции возрастает значение нематериальных переменных третьего и четвертого уровня. Естественно, что конкурентная борьба на четвертом и третьем уровне менее прогнозируема, а поведение потребителя более сложное и непредсказуемое.

В-третьих: по мере повышения благосостояния потребителя и его переход в более высокий сегмент так же переориентирует конкурентную борьбу на более высокие уровни товара.

В-четвертых: переход конкуренции на более низкий, а значит, более прогнозируемый и материальный уровень, возможен только при появлении новинок в первом и отчасти во втором уровне, в противном случае обратного хода не существует. Например, появление нового сегмента на рынке видео аппаратуры, сегмент видео магнитофонов, на какое-то время перевело конкуренцию на нижние уровни. Появление на автомобильном рынке автомобиля PT CRUISER компании CHRYSLER на некоторое время может отвести конкуренцию на второй уровень к переменной «дизайн», но опять лишь на время. Таким образом, постоянный поиск новых нестандартных решений снижает порог конкуренции и переводит ее в относительно приемлемое для производителей состояние.

Изучая механизм формирования выгоды или ценности для потребителя, необходимо отметить такую переменную четвертого товарного уровня как «опыт и интуиция потребителя». Опыт и интуиция сама по себе не привносит в модель никаких усложнений. Проблема заключается в том, что потребитель уже приобрел товар и начал им пользоваться. И только в процессе эксплуатации он полностью постигает все уровни товара.

До приобретения товара у потребителя имеются определенные ожидания, которые закладываются в общую ценность товара. Во многом природа ожидания нематериальна и является результатом личных психологических особенностей самого потребителя. Когда он соотносит свои ожидания и полученный результат и происходит корректировка итоговой ценности товара. Может так случиться, что товар из ценного превратится в товар, который не имеет никакой ценности. Проблема может лежать в двух плоскостях. Если товар при корректировке оказался с отрицательной ценностью по причине материальной, то ситуация для производителя попра-

вима, хотя и с очень дополнительными затратами. Для этого производителю независимо от уровня конкуренции необходимо выходить на четвертый товарный уровень к переменным «качественные ценности потребителя» и «информационная обеспеченность», максимально подключать третий товарный уровень и оттуда начинать новый путь к потребителю.

Если негативная ценность сложилась по причине нематериальных переменных, то ситуация гораздо сложнее. Значит, производитель допустил ошибку на этапе сегментирования рынка или позиционирования товара, что в итоге отражается на имидже, как продукта, так и производителя. Следует заметить, что ошибки на четвертом товарном уровне приводят к тяжелым последствиям и часто неисправимы. Более низкие уровни товара в этом плане менее чувствительны. Например, если потребителю не понравилась упаковка товара, ее можно заменить, если покупателя не устраивают условия кредита их можно пересмотреть, но если производитель имеет негативный социальный имидж, то для исправления ситуации (если это еще возможно) потребуются много средств и времени.

Итак, установлено, что в процессе эксплуатации товара происходит сравнение результатов с ожиданиями, что формирует «опыт и интуицию» из четвертого уровня (рис. 5.7).

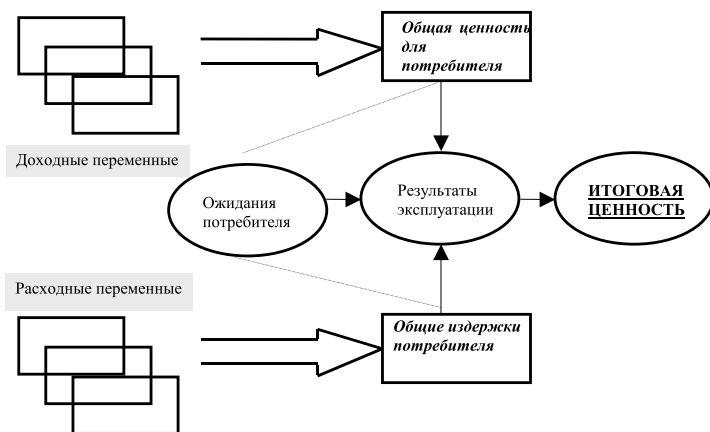


Рис. 5.7. Формирование итоговой ценности продукта с учетом фактора ожидания потребителей

Поэтому правильнее было бы называть итоговую ценность товара термином «ощущаемая» или «прогнозируемая», поскольку реальная итоговая ценность будет отличаться от первоначальной. Итоговая ценность товара появляется только на последнем этапе.

Здесь мы сталкиваемся с еще одной проблемой. Для того, чтобы иметь возможность управления ценностью товара необходимо понять где и когда у потребителя формируются ожидания, на основе которых в дальнейшем принимается окончательная оценка товара. Рассмотрим процесс принятия решения потребителем о покупке (рис. 5.8, 5.9, 5.10).

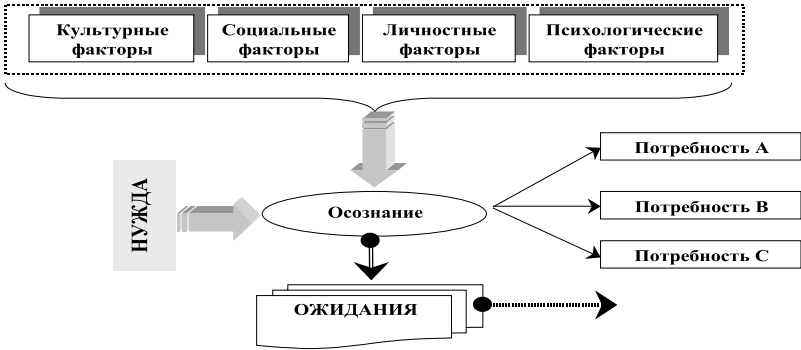


Рис. 5.8. Этап формирования потребности в процессе принятия решения потребителем о покупке товара

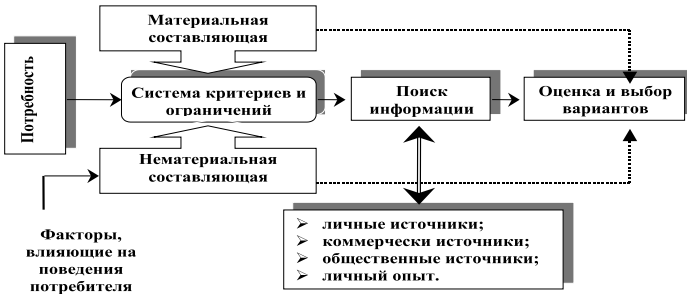


Рис. 5.9. Этап выбора в процессе принятия решения потребителем о покупке товара

Весь процесс принятия решения условно разобьем на три этапа:

- 1) этап формирования потребности;
- 2) этап выбора;
- 3) этап покупки и эксплуатации.

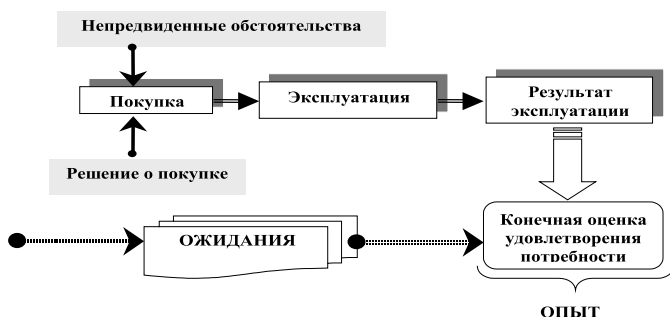


Рис. 5.10. Этап покупки и эксплуатации в процессе принятия решения потребителем о покупке товара

Как мы видим, процесс покупки начинается задолго до того момента как потребитель пришел в магазин и «благодаря» такому элементу как «опыт» заканчивается так же намного позже того момента, как товар потреблен. В итоге мы получаем замкнутый цикл, в котором элементы «опыт» и «ожидания» накапливаются из цикла в цикл.

Что же включают в себя ожидания потребителей, на чем они основываются? Это, конечно, опыт, о котором уже упоминалось, это весь четвертый товарный уровень и эмоциональные затраты потребителя. В идеале производитель должен управлять ожиданиями покупателя так же, как и общей ценностью. Только целенаправленное управление данным процессом позволит минимизировать окончательную корректировку ценности товара и зависеть она будет в основном от эмоциональных затрат самого потребителя. Данная переменная, при нормальном развитии процесса, не играет столь большой роли, однако не поддается воздействию производителя.

Естественно, в данном случае речь идет о том, чтобы производитель не должен допускать откровенного завышения тех или иных параметров своей продукции при ее продвижении, а так же отслеживать обратную связь с потребителем и четко представлял уровень информированности потребителя как о компании и ее продуктах, так и в целом о ситуации на рынке. Необходимо помнить, что потребитель и его потребности развиваются вслед за рынком и новые идеи или товары не должны разрушать того стресса, вокруг которого строятся все взаимоотношения производителей и потребителей.

В современных рыночных условиях многие процессы и явления приобретают довольно специфические особенности. Объекты изменяют принципы своего поведения в силу определенных обстоятельств, процессы протекают в ускоренном режиме и обрастают множеством при-

чинно-следственных связей, появляется множество ситуативных, временных состояний. Все это в достаточно упрощенной форме мы увидели выше и еще не раз столкнемся с этим. В большинстве своем все цепочки, так или иначе, будут вести нас к конкуренции. Однако вряд ли удастся определить, что есть ужесточение конкуренции, причина или следствие развития внешней среды.

В первом разделе мы рассмотрели источники ужесточения конкуренции и некоторые общие положения. Дополним тезисы первого раздела и рассмотрим некоторые специфические особенности современного понятия «конкуренция».

Конкурентное давление по своей силе сегодня принципиально не отличается на отдельно взятом рынке в различных его сегментах в течение достаточно продолжительного периода времени. Оно в силу ряда причин выравнивается и становится очень жестким и ровным практически на всех участках рынка.

Так же, как в экономической теории существует механизм установления равновесной цены или движения капитала от отрасли к отрасли, так же на рынке действует механизм установления равного конкурентного давления во всех рыночных сегментах. Кроме того, конкурентное давление не имеет естественного обратного хода и это очень важная характеристика.

Рассмотрим данный вопрос более подробно (рис. 5.11).

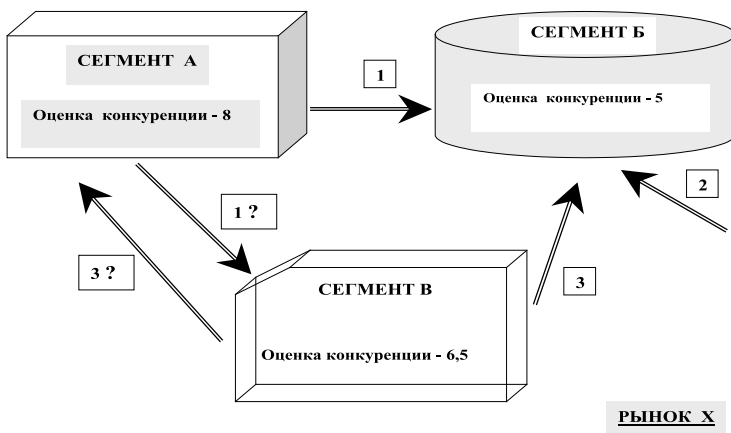


Рис. 5.11. Механизм выравнивания конкурентного давления между рыночными сегментами

Предположим, что существует рынок, который условно состоит из трех сегментов. Моментный срез ситуации показывает, что конкурентные оценки каждого из сегментов различны. В понятие конкурентной оценки следует включить количество конкурентов, их величину, количество потребителей на одного конкурента, степень влияния производителей или потребителей на установление цены на рынке и т. п. Чем выше оценка, тем выше конкурентное давление в конкретном сегменте. По своей сути это ничто иное, как интегрированная оценка привлекательности того или иного сегмента или рынка. Такая оценка опосредованно дает представление об уровне рентабельности, о структуре затрат на производство и продвижение товаров, о кредитной политике и т. п. Например, чем выше уровень конкуренции в сегменте или на рынке, тем ниже рентабельность, так как конкуренция поглощает часть дохода, она требует дополнительных вливаний для борьбы на рынке.

Конкурентная оценка сегмента включает в себя такие элементы как: количество конкурентов, их размеры, рентабельность сегмента, емкость, темпы роста, уровень технологического развития и т.д. Чем выше оценка, тем выше конкурентное давление на рынке и тем больше средств необходимо расходовать на поддержание и развитие положения организации в данном сегменте.

Так же следует оговорить, что делается моментная оценка рынка и его сегментов, потому что, далее с течением времени ситуация будет значительно изменяться в силу объективных и субъективных причин.

Естественно, на рынке не могут функционировать производители, которые полностью и всем довольны. Они будут стремиться к развитию, предпринимать шаги с целью занять более выгодное положение.

Предположим, в сегменте А один из участников недоволен своим положением, но изменить что-то в данном сегменте он не может, поскольку не является лидером и не имеет достаточных средств для усиления своей позиции в данном конкретном сегменте. Иными словами, для него продолжать использовать прежнюю стратегию неэффективно, необходима смена среды функционирования. Таким образом, что-либо изменить можно лишь путем полного вывода или какой-то части ресурсов на иной рынок или сегмент. Перед производителем возникает альтернатива или уйти в сегмент Б, или в сегмент В (шаг 1). При достаточно близких технических характеристиках сегментов производитель, вероятнее всего, выберет сегмент Б, где конкурентная ситуация предпочтительнее.

В итоге, конкурентная оценка сегмента Б возрастет, но упадет ли конкурентное давление в сегменте А? Даже при полном уходе одного из участников на рынке останутся более стойкие и более крупные

производители, а значит их конкурентный потенциал станет как минимум не ниже.

Получаем опять временную характеристику всего рынка. Второй пример (шаг 2). На рынок приходит новый участник извне. У него достаточно средств, для того, чтобы компенсировать отсутствие опыта работы на данном рынке. Но рисковать понапрасну новый участник, не смотря на свою мощь, не захочет. Поэтому вначале он войдет лишь на один из рыночных сегментов и так же, как и в первом случае, наиболее вероятное направление — сегмент Б.

Если же в сегменте В появится явный лидер, который готов расширить свою деятельность (шаг 3), то направление его атаки можно предсказать с достаточной легкостью. При этом заметим, что конкурентная оценка сегмента В так же не снизится. Все это будет длиться до тех пор, пока сегмент Б не получит конкурентную оценку, приблизительно равную оценке сегменту В. Далее уже два участка будут представлять определенный и равный интерес.

В конечном итоге, на рынке сложится относительное равновесие с оценками, например, 7,9; 7,5; 8. Тогда движение между сегментами, во-первых: резко понизится; а во-вторых: будет гораздо менее прогнозируемым. И только теперь можно утверждать, что при прочих равных условиях рынок и составляющие его три сегмента вошли в стадию относительного спокойствия и равновесия.

Похожая ситуация на практике сложилась в автомобильной отрасли, когда в моду у потребителей поочередно входили разные классы автомобилей универсалы, внедорожники, минивэны, автомобили с автоматической коробкой передач и т. д. Производители сразу же начинали осваивать более привлекательные сегменты, где уже присутствовали свои лидеры.

Привлекательность сегмента или рынка и последующая миграция производителей может быть связана как с естественными процессами, в вышеописанном примере, так и с изменениями во внешней среде: изменение структуры спроса, технологические новинки, ценовые изменения на ресурсы, макроэкономические процессы и т. п.

Но может ли подобный алгоритм срабатывать в масштабе целых рынков? Сегодня на этот вопрос можно ответить вполне утвердительно и причина этого глобализация экономики и ее участников. В первую очередь под подобный алгоритм попадают «смежные или близкие отрасли». Например, в производстве бытовой химии и парфюмерии, производство ГСМ и химических средств для автомобилей, производство бытовой техники, аудио-, видео-техники и компьютерных мониторов и т. п. в целом ситуация аналогичная.

Например, на рынке производства вина, коньяка и водки, где установилось относительное равновесие. Дальнейшее развитие возможно лишь вне отрасли. Наиболее привлекательными могут стать, скорее всего, рынок по производству пива и безалкогольных газированных напитков, минеральной воды и соков. Мы их умышленно разделим на две части, так как потребители этих напитков существенно различаются, прежде всего, по допустимым возрастным категориям и полам.

Технологически эти отрасли имеют примерно равные отличия от исходного рынка, но все же не такие технологически отдаленные чем производство, хлебобулочных или кондитерских изделий. Во всяком случае, меньше будет возникать проблем с особенностями упаковки, транспортировки и хранения готовой продукции.

В отечественном бизнесе ярким примером может служить торговая марка по производству алкогольных напитков «Гетьман», которая аналогичным образом расширила свою сферу деятельности за счет производства пива под той же торговой маркой. Компания абсолютно верно определила, что один из сегментов данного рынка практически пустует, кроме того, именно этот сегмент соответствует имиджу самой торговой марки. Возможно, со временем «Гетьман» начнет дальнейшее развитие внутри рынка пива, что будет аналогично нашему первому примеру, однако не исключено и продвижение по иным рынкам.

Развитие таких производителей, несмотря на видимое отсутствие логики, происходит по вполне прогнозируемому сценарию: движение внутри рынка между сегментами, после установление определенного конкурентного паритета переход на новые географические рынки и дальнейшее разворачивание деятельности на новых для производителя рынках. Это обусловлено прежде всего тем, что при увеличении масштабов деятельности возрастает цена ошибки, значит, возникает необходимость минимизировать свои риски от вхождения в новые сегменты, рынки, отрасли.

Поэтому все новые передвижения участников рынка можно представить в следующих приоритетах:

1. Технологически и технически смежные рынки и отрасли.
2. Рынки первой волны.
3. Рынки второй волны.
4. Межотраслевое развитие.

К рынкам «первой волны», т. е. те, наиболее вероятным для вхождения после первичного расширения, можно отнести вертикальные рынки. В вышеприведенном примере это производство бутылок и этикеток, производство хмеля, ячменя, винограда и т.п. Пойдя по этому пути, производитель будет увеличиваться вертикально. Далее будут стоять отрасли

«второй волны». Вероятность появления в этих отраслях гораздо меньшая, но, например, тот же «Гетьман», вероятнее всего, займется производством кондитерских изделий чем выпуском трикотажных товаров или, что еще менее вероятно, производством автомобилей. Такая вероятность не исключается, но все же это менее логичный путь развития, так как он непропорционально увеличивает риск неудачи.

В конце концов, все сводится к укрупненным секторам в экономике, которые в нашей литературе принято называть отраслями промышленности: машиностроение, нефтехимическая, легкая промышленность и т.д.

НТР, которая достаточно существенно уравнивает возможности участников рынка, предоставляет широкие возможности для быстрого и практически безболезненного перехода производителей из сегмента в сегмент и в отрасли первой волны. Поэтому скорость передвижения участников достаточно велика, что существенно снижает порог прогнозируемости поведения конкурентов. А уже по мере укрупнения производителя вероятность появления его в практически любой точке рынка возрастает и главный критерий здесь — рыночная привлекательность. Если на первых этапах происходит движение по более-менее прогнозируемой цепочке некоторой технологической схожести, то впоследствии компанию интересуют только лишь возможность получения конкретной прибыли на вложенный капитал. По мере нарастания конкурентного давления на каких-то участках производитель может продавать отдельные предприятия, которые задействованы на данном рынке, а освободившиеся ресурсы направлять в более привлекательные.

По мере укрупнения производителя наблюдается явное сходство с финансовым рынком, когда денежные ресурсы переливаются от отрасли к отрасли в зависимости от привлекательности каждой конкретной отрасли, выраженной в доходности на вложенный капитал.

Однако важно не только сходство, но и сопутствующие процессы. Когда организация желает войти в новый сегмент или рынок, она, естественно, нуждается в дополнительных ресурсах, которые и пытается привлечь посредством продажи акций и облигаций через финансовый рынок. Привлечь инвесторов можно только предложив более выгодные условия по отношению ко всем остальным вариантам вложения средств. Выход из проблемного рынка или отрасли состоит в продаже определенного пакета акций. Таким образом, изменения направлений финансовых потоков усиливает механизм уравнивания привлекательности различных сегментов и рынков. При этом выход из них так же не влечет за собой снижение конкурентного давления. Более того, такая смена владельца лишь усиливает его. Новый владелец, конечно, предпримет определенные усилия по изменению

существующего положения через изменение ценовых показателей, увеличение объемов реализации, внедрение новых технологий и т. п.

Поэтому в дальнейшем мы будем принимать показатель конкурентного давления как достаточно высокий и более–менее ровный на всех участках рынка.

В эпоху НТР главной особенностью является общедоступность технологий, ноу-хау и информационное равенство. Очень часто производители озабочены тем, что сложно наработать определенный комплекс конкурентных преимуществ, так как конкуренты достаточно быстро копируют практически все новшества лидера рынка. Особенно это касается технических аспектов производства. В связи с этим происходит нивелирование производителей и их товаров, и как следствие потеря потребителя и недополучение прибыли.

Действительно вопрос технического и, даже технологического, равенства стоит очень остро для многих производителей, так как потенциально несет в себе реальную угрозу производителям. Поэтому необходимо остановиться на данной проблеме несколько подробнее.

Здесь возникает множество достаточно спорных положений. Основные моменты, которые требующие более детального рассмотрения следующие:

1. Действительно ли конкуренты стремятся как можно быстрее скопировать новшества?

2. Насколько реальна сама угроза копирования для производителя?

3. Существуют ли наиболее действенные методы борьбы с копиями, и если да, то какие?

Рассмотрим все три тезиса в комплексе. С технической точки зрения наиболее крупные производители могут скопировать практически любую новую характеристику, принципиальных проблем для конкурентов нет. Ни для кого не секрет, что некоторые достаточно известные производители покупают образцы своих конкурентов и в своих лабораториях разбирают товар на составляющие для изучения характеристик производимых товаров.

Даже если создается новый продукт, который представляет собой загадку для научного мира или принципиально новый подход, конкуренты используют современные средства шпионажа, которые так же сильно модернизировались с приходом новых технологий.

Проблема промышленно-технологического шпионажа сегодня уже не так шокирует обывателя. Например, еще задолго до появления новой модели на официальной презентации автомобильные компании на 90% уже знают практически все особенности новой модели.

В технологическом плане проблема обстоит именно так. Но сегодня потребитель, в силу множества обстоятельств, покупает товар исходя из соотношения цена/имидж или имидж/цена. Эта особенность в корне меняет расстановку сил. Можно утверждать, что потребитель не всегда рад тому, что приходится выбирать один вариант товара из множества практически одинаковых продуктов. Поэтому он перешел к более простой для себя оценке покупки.

Согласно методу доказательства от противного, можно выдвинуть тезис о том, что конкуренты стремятся скопировать любое новшество как можно скорее не совсем верный. Это не относится к «гаражным» или «подвальным» фирмам, которые копируют товары мировых производителей, а к равным по потенциалу конкурентам, которые стремятся завоевать доверие потребителей. Заметим, что каждый производитель имеет своего потребителя, т.е. существует некий образ потребителя, на который ориентируется деятельность производителя.

В связи с этим отметим, что наилучший способ конкурентной борьбы это не сближение производителей, а их отдаление (рис. 5.12).

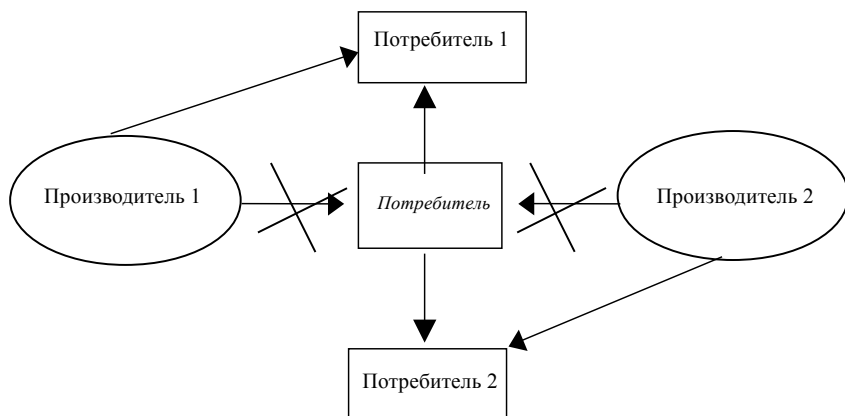


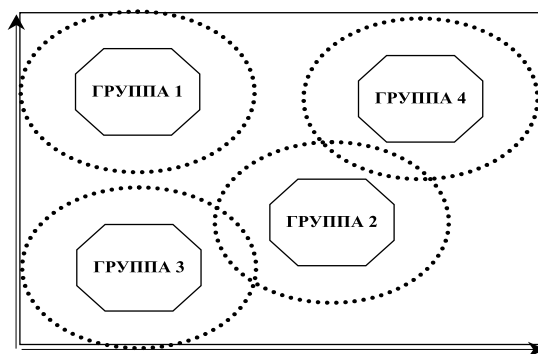
Рис. 5.12. Отдаление производителей и потребителей

Иными словами, когда копируются характеристики товаров или целые товары, конкуренты концентрируются с равным предложением вокруг одного и того же покупателя. Таким образом, конкурентное давление на отдельном участке рынка резко возрастает. А значит позиции как отдельного из конкурентов так и в целом производителей ослабевают, а влияние потребителей автоматически возрастает. Когда конкуренты

наоборот стремятся развести свои товары по разным группам потребителей, конкурентное давление на участке ослабевает.

Стоит ли рассматривать два товара одинакового назначения как прямых конкурентов? Ответ, казалось бы, очевиден. Однако даже достаточно близкие по рыночным сегментам, например, автомобили компании BMW модель 328i и PEUGEOT 306 нельзя назвать прямыми конкурентами. Практически одного и того же потребителя и два достаточно близких рыночных сегмента, производители развили по разным углам рынка. Более того, чем больше отдаление потребителей, тем меньше вероятность того, что появится новый участник, который создаст промежуточный сегмент и сможет переманивать потребителей и с одного, и с другого сегмента. На рис. 5.13 видно, что вероятность появления предложения, которое будет ориентировано сразу на две группы потребителей выше в случае с группами 2 и 3, чем у групп 1 и 4, 1 и 3, и совсем маловероятно 4 и 3. Если ввести третью, четвертую и т.д. характеристики, то число возможных вариантов возрастет в несколько раз, а вероятность объединения сегментов будет еще меньше.

ХАРАКТЕРИСТИКА Б



ХАРАКТЕРИСТИКА А

Рис. 5.13. Оптимальное позиционирование производителей

Существует еще одна особенность развития рынка. Когда рынок развивается динамично, производители ориентируются, прежде всего, на потребителя, а не на конкурентов, так как рост объемов потребления обеспечивает необходимое увеличение продаж без прямой конкурентной борьбы. Главной задачей является производственная или внутренняя эффективность. В таких условиях возможны элементы механического или

технического копирования, но они не несут в себе серьезных угроз до тех пор, когда рынок стабилизируется.

Как только рынок стабилизировался, вошел в стадию насыщения и темпы роста резко падают, производственная эффективность теряет свое значение и приоритеты отдаются маркетинговому потенциалу организации. Поэтому на данном этапе развития процесс производства неотделимо связан с продвижением продукта. То есть, к технологическим и техническим процессам прилагается маркетинговый процесс и для того, чтобы полностью скопировать характеристику или весь товар, необходима копия всего процесса (рис. 5.14). В современных условиях бизнеса не товар, а процессы связанные с его производством и реализацией являются залогом эффективного функционирования.



Рис. 5.14. Составляющие целостного продукта

Второй пример. Сегодня рецепт напитка на основе колы не является секретом, его выпускают практически все производители прохладительных напитков, более того, сделать его можно и в домашних условиях. Но все же компания COCA-COLA остается мировым лидером по производству и реализации именно этого напитка и только потому, что никому не удастся скопировать именно нематериальную составляющую.

К технической составляющей относятся технические характеристики товара, функциональные особенности, качество исполнения, гарантийные обязательства, цена и т. п. согласно рис. 5.14 это первый, второй и часть третьего уровня. К маркетинговой или нематериальной составляющей относится торговая марка, опыт и интуиция торгового персонала, корпоративный имидж производителя, социальный имидж, качественные ценности самого потребителя и т. д., т. е. частично третий и полностью четвертый уровень.

Все это в той или иной мере влияет на принятие потребителем решения о покупке товара. Поскольку товар только тогда приносит реальную выгоду производителю когда реализован, а не только когда произведен, поэтому все вышеперечисленные характеристики продукта в равной степени влияют на дальнейшую судьбу товара и его производителя.

Процесс приобретения товара включает в себя, как мы отметили, восприятие потребителем, как самого продукта, так и отдельных его

характеристик. Поэтому два абсолютно идентичных товара, даже один и тот же, но с разными нематериальными составляющими потребитель воспримет по-разному. На восприятие потребителей могут оказать влияние цвет упаковки, который будет по-разному воздействовать на зрительное восприятие.

Не последнюю роль здесь играет и позиционирование по принципу «№ 1». Согласно Э. Райсу и Дж. Трауту потребитель стремится запомнить максимум 4-6 первых производителя, и каждый последующий производитель может достичь только половины уровня продаж предыдущего. Поэтому нематериальный фактор новизны и первичности имеет важное значение в нематериальной составляющей продукта и позволяет в числе первых закрепиться на рынке, что и предоставляет ряд преимуществ.

Из всего вышесказанного следует, что если производитель достаточно крупный и имеет свой имидж, он никогда не пойдет на полное копирование продукта. Это просто уничтожит ее в глазах потребителей. Более мелкие производители не смогут полностью скопировать продукт и именно из-за маркетинговой составляющей, что и заставляет их использовать стратегию ниши. Те производители, кто все же решается на подобный шаг, долго на рынке не продержатся.

Отсюда следует ряд утверждений:

- копия всегда хуже оригинала;
- когда происходит явное копирование у потребителя складывается негативное отношение к тому, кто пытается это делать;
- копия — это, прежде всего, своего потеря имиджа;
- новые характеристики товара могут не сочетаться с имиджем конкурентов и желание скопировать останется желанием даже при наличии необходимых ресурсов.

Из всего вышесказанного отмечаем, что конкуренты не всегда могут и должны стремиться полностью скопировать отдельные характеристики или целый товар как можно скорее. На динамичных рынках места хватит всем и оригиналам, и копиям. По мере становления рынка происходит реструктуризация рыночных сегментов и их смещение. Здесь на первый план выходят именно нематериальные, маркетинговые аспекты.

Главная проблема для потенциальных «копировальщиков» — это маркетинговая составляющая, которая в условиях современной окружающей среды, где господствует жесткая конкуренция, имеет, пожалуй, первостепенное значение. Кроме того, наилучший вариант избежать прямой конкуренции на рынке — это развести в разные стороны потребителей. Только агрессивно настроенные компании будут стремиться ужесточить открытую борьбу за потребителя, а их доля на рынке, как правило, очень низкая.

В современных условиях спроса полная копия — это потеря своего имиджа, иными словами уничтожение четвертого товарного уровня. Потерять имидж на конкурентных, наполненных рынках — значит потерять больше половины своих конкурентных преимуществ.

Поэтому технологическое равенство, даже если оно и присутствует, это еще не повод для беспокойства одних и абсолютно ничего не дает другим. Главная защита от копирования товаров — это нематериальная составляющая и в частности имидж торговой марки и корпоративный имидж, а так же позиционирование по нескольким характеристикам, а не по одной и поддержка соответствующей рекламной кампанией.

Даже если рассматривать процесс копирования как некий механический процесс (рис. 5.15), то скопировать товар по одной характеристике достаточно просто, по двум уже сложнее и т.д., при этом маркетинговые особенности, как мы уже заметили, гораздо труднее поддаются копированию.

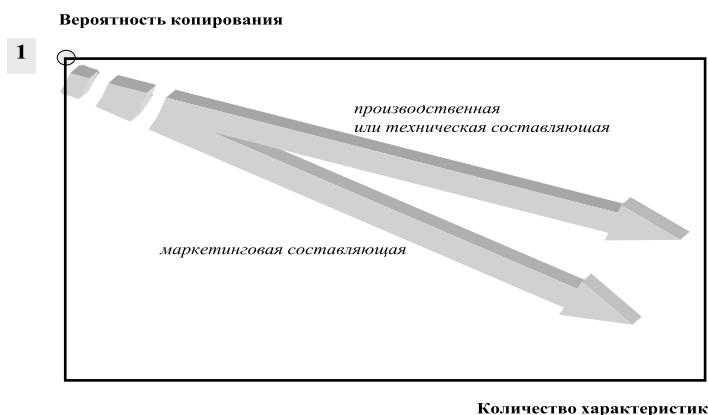


Рис. 5.15. Вероятность копирования товара

В случае если конкурентные товары по всем составляющим будут идентичными, но один из производителей чуть раньше запустит товар в реализацию и поддержит соответствующей рекламой, он вынудит конкурентов пере позиционировать свой продукт и использовать другие аргументы. Фактор времени здесь играет далеко не последнюю роль.

Успех деятельности производителя в современных условиях во многом зависит от его способности отразить угрозы, возникающие во внешнем окружении. Впервые о значении внешнего фактора ученые заговорили в 50-е годы, но только сегодня влияние внешних факторов стало

столь всепроникающим. Вследствие достаточно многих факторов главной проблемой сегодня, как уже отмечалось в первом разделе, стали конкурентные наполненные статические рынки сбыта большинства товаров, даже в некоторой степени их избыток. Когда рынок статичен, он позволяет участникам перегруппировать ресурсы и вступить в непосредственную конкуренцию за каждого конкретного покупателя. Как результат, ужесточается конкурентное давление на рынке или в сегменте.

Две главных переменные внешней среды определяют практически весь успех — потребители и конкуренты. Любой производитель входит в треугольник «конкуренты — потребитель — производитель» и вынужден вести свою деятельность, ориентируясь на эти составляющие.

Относительно правильности или неправильности какого-то поступка или явления японцы говорят об уместности или неуместности чего-то в данной конкретной ситуации. Именно так следует рассматривать многие теоретические разработки в менеджменте и маркетинге сегодня. Взаимоотношения во внешней среде организации настолько сложны, что возникают ситуации, когда научно обоснованные методы ведения бизнеса приводят к плачевному результату.

Наиболее острой проблемой для любого участника рынка является его развитие, рост доли на рынке, прибыли. Это и есть суть бизнеса, ведь каждый стремится получить как можно больше. Сначала производитель нарабатывает конкурентные преимущества, затем проводит агрессивную политику на рынке с целью увеличения объемов производства и реализации продукции. Затем полученный объем необходимо перевести в качество, т. е. извлечь дополнительную прибыль из своей доли рынка путем повышения операционной эффективности. Когда организация качественными методами получает максимально возможную прибыль из своего участка рынка, она начинает опять готовить наступление на рынок с целью увеличения доли и так далее. Схема, которую уже использовалась, достаточно проста «качество — рост — качество» — . . . ».

Проблема перевода количества в качество — это вопросы производственной или операционной эффективности, которая снижается в силу многих факторов в период борьбы за количественные показатели. Проблема роста доли производителя на рынке — это проблема перевода производственной эффективности в количественные показатели. Фактически, существует только два направления развития организации в этом контексте: диверсификация или интернационализация и повышение внутренней эффективности. Вопросы повышения внутренней эффективности или операционной эффективности прямо не относятся к проблемам маркетинга. Кроме того, этому вопросу посвящено доста-

точное количество как учебной, так научной литературы, поэтому мы опустим более детальное рассмотрение данного вопроса.

Диверсификация или интернационализация представляют собой две различные стороны одного явления. В сущности, диверсификация, это попытка увеличить объемы производства и реализации своих товаров путем либо удовлетворения новых потребностей, либо путем использования новых технологий или же комбинация новых потребностей и новых технологий, но все это в прежних географических рамках. Это является товарной направленностью развития производителя.

Интернационализация означает переход в новые географические границы с теми же возможными комбинациями. При этом переход к использованию новых технологий может быть и частью повышения внутренней эффективности компании.

Остановимся на проблеме диверсификации в современных условиях. Для удобства будем использовать термин «диверсификация» как общий, который подразумевает и интернационализацию, поскольку механизмы, как мы увидим чуть позже, идентичны.

Итак, наступает момент, когда производитель достигает максимальных показателей и дальнейшее их повышение связано только с приобретением каким-либо способом новых потребителей продукции. Производитель может выпустить новый товар, продавать старый товар на новых рынках, использовать новую технологию при производстве товара, что значительно улучшит его характеристики, может приобрести другого производителя в любой отрасли и многое другое, но это вопросы выбора функциональной стратегии.

Конечно, сама по себе диверсификация связана с множеством проблем и рисков не достигнет в итоге намеченного результата. Считается что наименее сложный путь — найти резервы в тех границах, в которых производитель уже действует, но во многих случаях это бывает невозможно. Более того, рано или поздно организация достигнет максимального внутреннего наполнения и не сможет существовать в прежних рамках. Существует так же множество субъективных и объективных проблем на пути диверсификации: это неопределенные поступления, большие затраты на вхождение на новые рынки, технологические барьеры, вопросы создания и управления новыми подразделениями и т. п. Однако в условиях современной экономики существует множество факторов, от правильного учета которых зависит грамотное ведение бизнеса.

В связи с вышеизложенным рассмотрим следующий пример. Возьмем гипотетическую ситуацию (рис. 5.16).

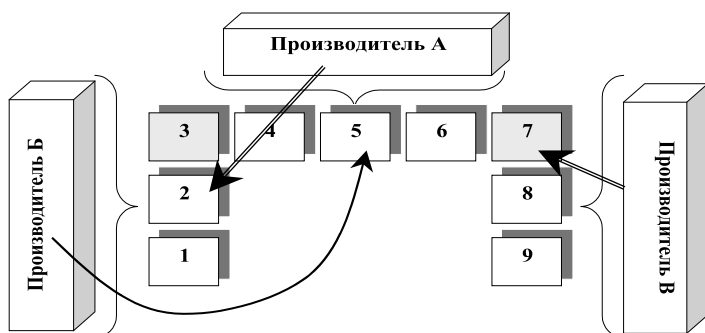


Рис. 5.16. Особенности взаимоотношений участников рынка

На рынке существует три производителя, которые владеют всеми девятью рыночными сегментами. Производитель А выступает лидером и владеет сегментами с 3 по 7, Производитель Б несколько уступает лидеру по своим размерам и владеет только тремя сегментами с 1 по 3. Главный конкурент Производитель Б на данном рынке Производитель В, владелец так же трех сегментов с 7 по 9. Рынок в целом структурирован и относительно стабилен в вопросах покупательских предпочтений. Интересы производителей пересекаются в двух сегментах 3 и 7. В остальном сложилось определенное равновесие по объему производимой продукции, ассортименту и ценам. Каждый производитель достаточно четко контролирует свой сегмент. Отметим, что речь идет о наполненном статичном рынке или, т.е. насыщенном, темпы роста которого приблизительно равняются естественным темпам прироста населения.

Перспектив существенного роста на рынке, как на многих сегодняшних рынках нет. Похожая ситуация складывается на традиционных рынках (кондитерские изделия, парфюмерия, автомобили, бытовая химия и многое другое). Спрос примерно соответствует предложению или наоборот.

Производитель Б закончил качественную перестройку и ей нужен новый количественный виток, так как долгое время производитель не может находится в статическом положении, прежде всего активных действий от руководства требуют акционеры. Проведя комплексный анализ ситуации, руководство Производителя Б решило расширить товарный ассортимент, т.е. приступить к диверсификации производства продукции. Пока новый товар должен попасть в какой-либо из существующих рыночных сегментов. Им оказался сегмент, где господствует Производитель А. Накопленные конкурентные преимущества позволяют вести конкурентную борьбу, кроме того, данный сегмент наиболее крупный.

Выбрасывая на рынок дополнительные, 100 ед. товара Производитель Б нарушает соотношение спроса и предложения в данном сегменте и отбирает рынок у Производителя А, который несет убытки по двум причинам. Первая: теряется часть своих потребителей. И вторая: происходит снижение цены либо по причине нарушения соотношения спроса и предложения на 100 ед. товара, либо по причине того, что конкурент в числе методов продвижения своего товара избрал более низкую цену. Как следствие, руководство Производителя А принимает решение о защите своей позиции.

Отметим, что выход в сегмент любого производителя не приведет в итоге к общему увеличению производства, кто-то получит часть сегмента лишь тогда, когда кто-то потеряет. Естественно, если существует определенная эластичность спроса по цене, то возможно незначительное расширение абсолютной емкости рынка.

Перечень возможных вариантов ответных действий достаточно велик, но руководство А, согласно теории маркетинга, избирает два пути:

- позиционная оборона (защита сегмента 5);
- упреждающие оборонительные действия (выход на сегмент 2).

Производитель А выпускает в сегмент 2 еще 70 ед. товара и таким образом общий дисбаланс составляет уже 170 единиц. Это явно ведет к снижению цены, потере прибыли, увеличению затрат на борьбу с конкурентом. Возможно, оба конкурента привлекут к себе потребителей из сегментов с 7 по 9, что совсем усложнит пример.

Предположим, что с течением времени на рынке установилось определенное равновесие. Производитель Б достиг определенных результатов, хотя и потеряла 50 ед. в сегменте 2, но получила 60 ед. в сегменте 5, и немного увеличив общий объем рынка за счет незначительной эластичности спроса по цене, получила дополнительную прибыль.

Производитель А в целом сумел отразить атаку и не понести существенных убытков. Он продолжает оставаться лидером. Производитель В в это время сильно укрепил свои позиции на рынке и особенно в сегменте 7. Те ресурсы, которые ее конкуренты тратили на борьбу между собой, а это нельзя назвать успешным инвестиционным вложением, третий участник рынка вкладывал в укрепление своих позиций. Теперь уже его руководство строит грандиозные планы по захвату какого-то сегмента согласно схеме «рост — качество», особенно на фоне подсевших конкурентов. Его главный соперник Компания Б теперь присутствует в 4 сегментах и Компания А расширила свою деятельность. Оптимальный момент для атаки. Соперник не только ослаблен, но прибывает в эйфории от пустых и незначительной, но победы.

Что же приобрел Производитель Б с выпуском нового товара. Рассмотрим финансовые аспекты деятельности. Она получили 10 новых ед. за счет конкурента и, предположим, 10 за счет расширения рынка. Но все по несколько более низким ценам. В итоге — незначительное увеличение прибыли и, соответственно, увеличение дохода на одну акцию. Акционеры в целом довольны. Увеличились так же и абсолютный, и относительный показатели объема продаж. Но возможно незначительное снижение рентабельности. Это можно представить акционерам как усиление конкурентного давления на рынке и общее снижение рентабельности, тем более что показатели рынка полностью оправдывают такую версию. Все это при удачном стечении обстоятельств и если производитель не прибег к заемным средствам и итоговой прирост прибыли покрыл дополнительные затраты, что в общем-то достаточно проблематично ведь фактически Производитель Б вынужден был наладить производство нового для нее товара. Говорить о том, что стратегия полностью провалилась, и к тому же руководство пошло на дополнительные займы, мы не будем, так как это фактически означает как минимум потерю одного или нескольких своих сегментов.

Но какова же реальная картина рынка? Из 4 сегментов теперь в трех присутствует конкурент, т. е. расширилась база конкуренции и возможности для атаки. Напомним, что ранее этот показатель составлял 1 из 3, что значительно надежнее. Возможно, так же ослаблено финансовое состояние, но это не отражено в отчетности. Снизилась рентабельность производства, а это сигнал кредиторам, которые не анализируют ситуации на рынке, а обращают внимание только на динамику показателей. Кроме того, часть ресурсов необходимо было отвлечь от целевого использования в пользу борьбы с конкурентом. Это в основном дополнительные маркетинговые мероприятия, которые нельзя прямо назвать эффективными долгосрочными вложениями.

Следует также отметить, что усилились позиции ближайшего конкурента, который не тратил дополнительные ресурсы на новые акции по продвижению товаров и теперь очень велика вероятность его атаки, причем на те сегменты, где Производитель Б является монополистом, например сегмент 1.

Положение, оказывается, близкое к критическому. С точки зрения финансовых показателей, диверсификация была оправдана, но ни в одном бухгалтерском документе не найдет отражение тяжелая ситуация, в которой оказался Производитель Б. Финансовая отчетность — это лишь моментная характеристика состояния. Перспективы могут быть самые различные. Следовательно, диверсификация деятельности это в некоторой степени миф, который только порождает конкурентное давление.

Кратко рассмотрим еще один пример. Изначальные условия те же, что и в первом примере. Но Производитель Б не вышел в сегмент 5, который принадлежит Производителю А, фактически создал новый сегмент на уже существующем рынке (рис. 5.18). Аналогичная ситуация возникла в автомобильной отрасли, когда французская компания RENAULT создала на базе автомобиля MEGANE модель, которая по своим характеристикам не вписывалась ни в один сегмент рынка. Этот автомобиль был представлен в классе С, но стал настолько неординарным явлением, что породил новый класс, хотя и официального названия этому сегменту нет.

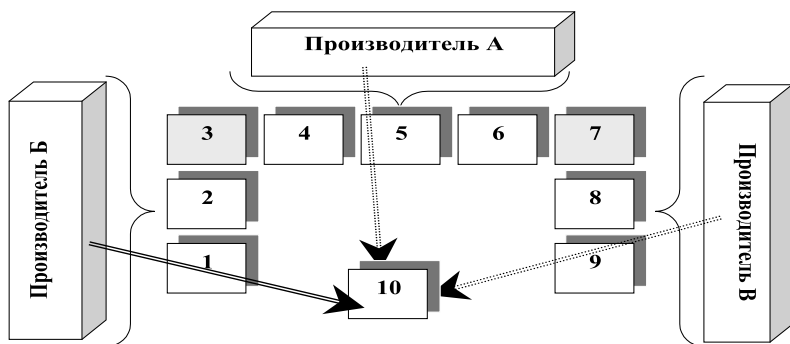


Рис. 5.18. Особенности взаимоотношений участников рынка при создании нового сегмента

В нашем примере эксперимент оказался удачным, и новый сегмент быстро стал развиваться. Объемы продаж увеличились. Но конкуренты так просто не сдадут своих позиций, тем более, что в этом сегменте нет лидера и практически все производители в равных стартовых условиях. Естественно, что и Производитель А, и Производитель В войдут в этот сегмент. Проблема заключается в том, что потребитель не возьмется ниоткуда.

В итоге произойдет лишь реструктуризация рынка и если сегмент 10 докажет свою жизнеспособность, то его потребители будут те, которые откажутся от одного из сегментов с 1 по 9. Рынок насыщен и откуда придут эти потребители заранее сказать невозможно. Если, например, сегмент 10 поделят поровну по 33%, а его потребители это в основном из сегментов с 4 по 9, то Производитель Б добился успеха, но успеха тактического, а потому достаточно относительного. Все, что было отмечено в первом примере, будет справедливо и в данном случае. Возможно

некоторое увеличение емкости рынка и даже без снижения цены за счет удовлетворения несколько иных потребностей. Но положение Производителя Б не станет прочнее и в данном случае.

Это одна из причин, по которой многие практики относятся к теории маркетинга и менеджмента достаточно скептически, ведь теория не всегда отражает тонкости той или иной стратегии.

Однако отказываться от применения диверсификации не следует. Необходимо принимать подобные решения достаточно осторожно, с учетом конкретной ситуации на конкретном рынке или сегменте. Использование только финансовых измерителей является ошибкой. Стратегическое управление, по сути, несколько оторвано от финансовых вопросов. Цели и задачи стратегического управления и финансового, как правило, входят в противоречие друг с другом. Японские компании, как законодатели мод в вопросах стратегического управления откровенно пренебрегают текущим финансовым состоянием.

Рассмотренные примеры отчетливо вырисовывают нам главную проблему любого производителя сегодня — это противостояние стратегии и финансов. Цели и задачи этих функциональных направлений практически диаметрально противоположны. Итоговые результаты, которые описывают финансовая служба и служба стратегического управления имеют мало общего, но при этом существовать отдельно друг от друга они не смогут. Поэтому одной из наиболее важных на сегодняшний день задач для руководства предприятия является сведение их к единому знаменателю.

Вопросы, рассмотренные в данной главе демонстрирует всю сложность современных рыночных взаимоотношений. Ужесточение некоторых параметров внешней среды вызывает необходимость теоретической основы всестороннего изучения исследуемой проблемы — теории причинности следствий.

Раздел 6

МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

С.Н. Войт, К.В. Завгородний

Любая организационная структура является характеристикой социальной системы, в которой, как в фокусе, находят отражение и выражение все основные, объективно присущие ей признаки и свойства. В этой связи достижение соответствия между структурой и характерными чертами системы становится основополагающим принципом деятельности по созданию и совершенствованию организационных структур. Этот принцип требует выявления всей совокупности основных факторов и их влияния на формирование и развитие организационных структур оперативного управления хозяйственной деятельностью.

К настоящему времени теорией и практикой выявлено множество факторов, которые оказывают влияние на формирование и изменение организационной структуры оперативного управления. Среди них особое внимание привлекают прежде всего цели системы, в которую входят рассматриваемые структуры, ее характерные признаки и особенности как объекта управления, основные принципы оперативного управления, его управленческие функции, механизмы и организационные технологии, влияние внешней окружающей социальной среды и т.д.

При большей степени детализации центром внимания становится характер самой производственной деятельности (вид производства, его территориальное размещение, преобладающие формы взаимоотношений, формы оплаты труда, форма собственности основных фондов и т.д.).

На настоящем этапе общественного развития в Украине, если даже предположить, что совокупность факторов, влияющих на формирование и совершенствование организационных структур оперативного управления (в рамках этой работы) в первом приближении определены, то реальное воздействие каждого из них на организационную структуру оперативного управления исследовано лишь в самом общем плане.

В большинстве публикаций, посвященных этим вопросам, как правило, остается лишь важное значение того или иного фактора в

функционировании организационной структуры системы оперативного управления, приводятся соответствующие примеры из практики в подтверждение этого, но сущностная связь с организационной структурой оперативного управления, ее причинно-следственный механизм до настоящего времени не раскрыты ни в теоретическом, ни в практическом (особенно для наших условий) плане.

Отсюда — затруднения при создании адекватных исследовательских и оптимизационных моделей формирования организационных структур оперативного управления во вновь создаваемых производственных системах. В свою очередь это обстоятельство затрудняет и применение современных методов при проектировании новых систем оперативного управления, в особенности моделирования с использованием качественных и количественных характеристик, что является достаточным доказательством актуальности и перспективности данного научно-прикладного исследования, которое должно иметь своим результатом выявление корреляций.

Развивая в данной работе указанное направление, следует предусмотреть какие трудности могут возникнуть при этом. В первую очередь — это проблемы практического характера. Имеющаяся статистическая отчетность недостаточна для сбора необходимых данных, что затрудняет проводить специальные исследования с привязкой к конкретным производственным системам и конкретным условиям производства. Опыт показывает также, что между отдельными факторами существуют скрытые (латентные) взаимозависимости, что, в свою очередь, требует соответствующего анализа. Квантификация и измерение переменных организационной структуры оперативного управления также требует значительной по объему и продолжительности исследовательской работы.

Учесть изолированное и совместное влияние факторов на организационную структуру оперативного управления — значит создать модель большой размерности, а это возможно лишь при наличии ЭВМ соответствующего класса и хорошо организованной сети и информационной системы. Эта задача по силам специальным исследовательским коллективам (в том числе научным и проектным институтам, специализированным звеньям по совершенствованию систем управления и т.д.), но не самим пользователям такой модели — работникам соответствующих органов управления. Так возникает еще одна задача — интерпретация модели.

Вторая группа проблем носит принципиальный характер, связанный с невозможностью количественного выражения всех характеристик изучаемых факторов. Это существенно ограничивает возможность корреля-

ционного анализа и использования его результатов для проектирования организационных структур оперативного управления.

Возможный путь преодоления указанных трудностей нам представляется в использовании сравнительно небольшого числа, но предельно укрупненных, из теоретических представлений качественных характеристик факторов или группы факторов, которые позволяют довольно полно судить о конкретных условиях формирования и функционирования организационной структуры оперативного управления.

Организационную структуру оперативного управления мы будем рассматривать как количественно и качественно определенную во времени и пространстве совокупность организационных форм, организационных связей и упорядоченности этих связей в управляющей подсистеме. В нашем понимании организационная структура оперативного управления — это интегральная характеристика всей управляющей подсистемы, а не ее отдельных компонентов. Она раскрывает сущностные свойства и черты управляющей подсистемы. В то же время сама организационная структура оперативного управления идентифицируется некоторым множеством параметров. Среди них основное значение имеют характеристики обособленных организационных форм (управленческих звеньев различных видов и их организационно оформленных агрегаций).

Если между функционально специализированными и структурно обособленными звеньями (органами, элементами) социального целого устанавливается некоторый устойчивый порядок связей (проистекающих и обуславливающих относительную устойчивость целого), то совокупность возникающих отношений вместе с этими звеньями и составляет понятие организационной структуры. Известно также, что об организационной структуре обычно идет речь, когда налицо «искусственное» происхождение звеньев и связей между ними, то есть когда они сознательно созданы людьми в рамках некоторой социальной организации. Это обстоятельство заставляет нас искать сущность организационной структуры в связи с социальной организацией.

Какая функциональная характеристика присуща социальной организации? Является ли она средством подчинения людей человеком или общности людей с целью реализации определенного желаемого для последних результата?

Относительная устойчивость и универсальность средства социального взаимодействия, осуществляемая посредством его связи между взаимодействующими элементами как бы подчеркивают особым образом его интегрирующую роль, оно, как бы приобретает силу над взаимодействующими частями, вопреки реальной ведущей роли человека во взаи-

модействии. В силу этого средство нередко представляется нам в качестве объекта, содержащего взаимодействие со всеми его компонентами. Поэтому социальная организация проявляется и воспринимается не столько как средство, сколько как социальное целое, включающее взаимодействующие компоненты — человека или человеческую общность (общность людей), обладающую средством; средство как таковое; людей, на которых оно воздействует, и полученный результат — ту или иную реальную социальную систему. Этим она создает новую форму существования человеческой общности. Организационное средство усложняется и развивается параллельно с развитием общества, вплоть до самоотрицания, когда по обе стороны взаимодействия находится одна и та же человеческая общность в одной и той же форме проявления. Изучение вопросов развития организационного средства и его проявления в социальных образованиях являются важными предпосылками для изучения организационных структур оперативного управления.

Итак, организационная структура оперативного управления является частью (элементом) социальной организации.

Для выведения закономерностей организационной структуры оперативного управления необходимо раскрыть закономерности функционального структурирования управленческого процесса в обществе в рамках его специализированных функций, так как управление как процесс формирования проявляется не только на уровне общества, но и на всех уровнях интеграции в нем, а последние проявляются в рамках каждой целенаправленной человеческой деятельности, особенно при выполнении специализированных функций.

Таким образом, мы пришли к выводу, что сегодня для успешной деятельности организации просто необходимо формирование определенного образа производителя. Этот образ должен быть непрерывный, цельный, приспособленный к целевым переменным внешней среды и, конечно же, развивающийся вместе со своим окружением. Более того, можно смело говорить о том, что образ любой организации существует во внешней среде, даже без ведома и желания самоорганизации. Этот образ формируется предыдущей деятельностью. Как можно охарактеризовать миссию компании по производству автомобилей MERSEDES BENZ? На этот вопрос, наверное, смогут ответить немногие работники самой компании. Но практически каждый автомобилист сможет четко охарактеризовать как саму компанию, так и ее продукт. Это говорит о том, что организация на протяжении многих десятилетий придерживается примерно одних и тех же механизмов и стандартов деятельности, если выразить более точно, то одной и той же стратегии развития. Выразить ее одним — двумя

предложениями невозможно. Но в тоже время дух MERSEDES присутствует во всех заинтересованных умах и все четко представляют себе, что стоит за этим словом — MERSEDES.

Проблемам формирования образа, имиджа предприятия, создания определенной культуры и формированию организационной концепции посвящено множество работ, однако основной их недостаток — это несколько одностороннее рассмотрение данной проблемы.

В основе формирования цельного, устойчивого и самое важное действенного образа лежат вполне материальные явления и процессы. Образ — это, как мы уже отмечали, нематериальная категория, но в его основе лежат механизмы и правила взаимоотношений с внешней средой, а так же законы и правила функционирования внутренней среды организации. Именно эту, вполне материальную основу образа или имиджа, мы будем называть концепцией бизнеса. Конечно же, существует еще одна составляющая образа организации, это наши рекламные кампании по формированию образа. Однако мы не в силах насадить человеку какой-то мыльный образ. Наши товары, их качество, особенности их производства, целевой потребитель скажут гораздо больше за наши рекламные ролики. Поэтому рекламные кампании могут служить лишь как вспомогательный инструмент.

Что же представляет собой концепция бизнеса (рис. 6.1)?

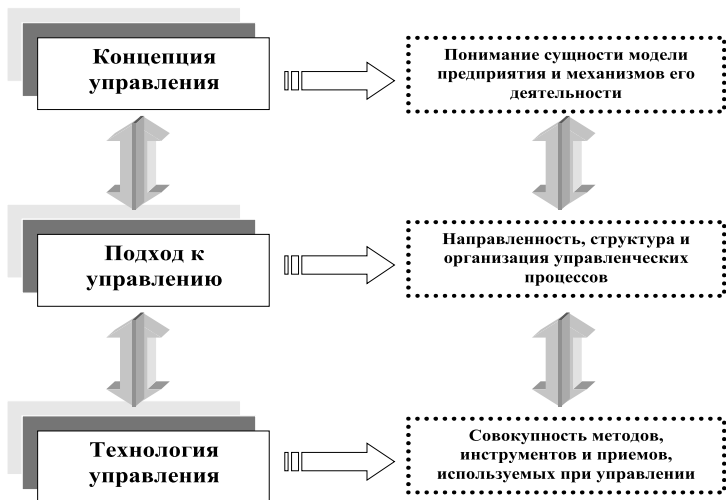


Рис. 6.1. Формирование методологии организационного управления

Это интегрированная стратегия, которая формируется на основе производственного, финансового, маркетингового, научного, кадрового потенциала организации и остается неизменной на протяжении многих лет. В классическом понимании стратегия должна быть адаптирована к некоторым внешним факторам и учитывать их воздействие, но в данном случае она основывается на пяти вышеупомянутых внутренних факторах и составляет своего рода глобальную стратегию организации, под которую подстраиваются все остальные процессы в организации. Изменить хотя бы один из выше перечисленных компонент в достаточно короткий промежуток времени во-первых невозможно, а во-вторых не желательно, так как это по сути источник долгосрочных конкурентных преимуществ, наработанный в течении многих лет. Изменения естественно происходят со временем во всех компонентах, но изменения эти должны быть строго направлены и управляемы, в противном случае организация опять сойдет на хаотическое развитие и потеряет свой облик. Порой приходится отказываться от новейших технологий или методов управления только лишь потому, что это приведет к утрате имиджа организации.

Концепция организации или интегрированная стратегия включает в себя четыре компонента (рис. 6.2): стратегия относительно внешней среды организации (ориентированные стратегии), целевой макро сегмент, производственные стратегии, стадию развития организации.

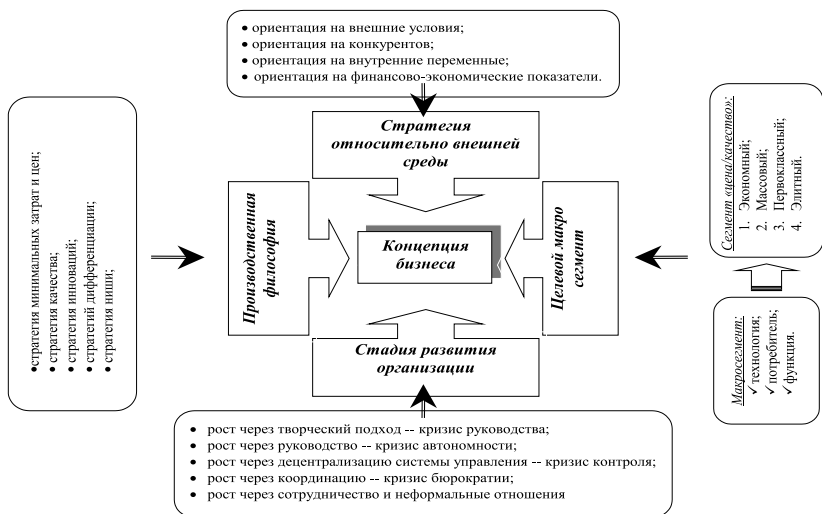


Рис. 6.2. Формирование концепции организации

Каждый компонент включает в себя несколько возможных стратегий, но организация выбирает одну в качестве приоритетной. Ниже рассмотрим каждую составляющую концепции бизнеса.

Стратегия относительно внешней среды.

Каждый элемент организационной системы функционирует в непосредственном взаимодействии со всеми остальными. Ни один из этих элементов не может абстрагироваться от влияния его окружения, не всегда может повлиять на окружающую его среду. Поэтому все элементы, которые составляют организационную систему, вынуждены при принятии тех или иных решений опираться на какие-то исходные положения и каждая организация должна для себя четко определить, какой элемент внешней среды для нее приоритетнее.

Все вышесказанное в полной мере относится к любой отдельно взятой организации. Она, конечно же, может оказывать определенное влияние на поставщиков, потребителей, конкурентов, государственные органы власти, но существуют факторы, которые ей неподвластны. Да и степень влияния на перечисленные составляющие обычно сильно варьируется. Оказываемое давление внешней средой и является исходным пунктом при принятии всех решений. Выбранный ориентир может быть как стратегического, так и тактического порядка. Как правило, в качестве исходного пункта выбирается тот ориентир, который оказывает наибольшее давление на организацию.

Выделим четыре разновидности ориентированных стратегий:

- проведение политики с ориентацией на внешние условия функционирования;
- проведение политики с ориентацией на конкурентов;
- проведение политики с ориентацией на внутренние переменные;
- проведение политики только лишь с ориентацией на финансово-экономические показатели т.е. прибыль.

«Ориентированные стратегии» — это принципы взаимоотношений организации с элементами окружающей ее среды. В каждом отдельном случае организация сама выбирает наиболее важные для нее факторы внешней среды и во многом исходя из их динамики и направления принимает стратегические и оперативные решения. Однако существуют организации, которые как раз наоборот, не придают внешним факторам особого значения, а ориентируются на другие факторы и это тоже своеобразное отношение к внешней среде.

Проведение политики на рынке с ориентацией на внешние условия.

Данная стратегия предполагает, что в основе принятия стратегических решений лежат внешние условия: общее состояние экономики, по-

литические течения, социологические изменения, демографические, культурные тенденции и т.п. Организация четко отслеживает все изменения и пытается спрогнозировать тенденции и динамику их развития на несколько лет вперед.

Основным разделом стратегического плана является анализ внешней среды организации. Исходя из данной стратегии, организация должна являться передовым рубежом в своей отрасли и всегда идти на шаг впереди своих конкурентов практически не обращая на них внимания. Она является законодателем мод не в контексте своих возможностей, а в плане новинок товаров, технологий, методов управления, пусть даже и не революционных по своему содержанию. Только движение усиленными темпами вперед может приносить успех при выборе данной стратегии. Организация находится на грани между предвидения спроса и его созданием. В данном случае не всегда можно провести четкую границу.

Те, кто избирает данную стратегию, как правило, очень редко вступают в конкурентную борьбу. Это не соответствует ни философии бизнеса, ни возможностям. При атаке они просто оставляют сегмент и уходят в другой, если в данном не создан хотя бы двойной запас прочности. Такие организации пользуются всеми привилегиями первопроходцев (высокая норма прибыли, отсутствие конкурентов, лояльность потребителей и т.п.). Но она же и несет на себе все риски первопроходцев.

Приоритетная ориентация на внешние условия может быть использована любыми организациями с точки зрения их финансовых возможностей. Верно предугадав направление развития, организация имеет достаточный временной запас для того, чтобы переориентироваться. При этом ее маневры очень тяжело распознать конкурентам.

Проведение политики с ориентацией на конкурентов.

Данный метод ведения конкурентной борьбы принципиально отличается от первой стратегии. Его ориентир так же внешняя среда, но в данном случае речь идет только об одной составляющей — конкуренты. Если в первом случае конкуренты как бы выпадали из поля зрения или не имели такого значения, то в этой стратегии все подчинено реакции на действия конкурентов. Иногда даже потенциальные выгоды не могут соблазнить руководство организации отказаться от привязки к конкурентам.

В данном случае возможны три разновидности ведения стратегии:

- четкое следование за конкурентом с целью завязания борьбы на каждом участке рынка;
- уход от прямого столкновения;
- последовательное движение за конкурентами.

В первом случае образуются неразрывные пары или тройки конкурентов. Весь смысл их бизнеса — это борьба с ближним конкурентом. Классический пример такой «сладкой парочки» COCA-COLA и PEPSI, KOMATSU и CATERPILLAR. Их борьба длится уже многие годы и дошла до того момента, когда даже при желании они не могут изменить тактику. Куда движется одна организация туда же идет и другая. Это разные организации с неповторимыми культурами и методологией управления, но в силу сложившихся обстоятельств их глобальная ориентация — ближайший конкурент.

Коротко она характеризуется так: «Наш конкурент выходит на рынок X, значит и мы должны выходить на него».

Иной подход, когда главный критерий деятельности — конкуренты, но организация исходя из планов конкурентов уклоняется от прямого противостояния. Это связано не только с трудностями в наличии конкурентных преимуществ, но и с нежеланием понапрасну растрачивать ресурсы на никому не нужные войны. Логика подобной стратегии следующая: «Наш конкурент выходит на рынок X, значит мы выходим (уходим) на рынок Y»..

Третья разновидность предполагает следование за первопроходцами рынка. Как правило, это организации, которые используют либо стратегию ориентации на внешние условия, либо стратегию инноваций. Не применяя агрессивной политики по отношению к конкурентам, организация четко следует за ними, отставая от них на полшага или на шаг. Когда уже рынок входит в стадию роста и ясно прослеживается его перспектива, организация входит на него. Как правило, на данной стадии рост спроса редко покрывается производителями и на рынке образуется дефицит, в момент развития рынка на нем начинают появляться новые конкуренты. Они не желают рисковать либо по причине отсутствия средств, либо по иным соображениям. Они появляются на рынке, когда он доказывает свою перспективность. Возможно это показатель инертности и недостаточной гибкости, но в данном случае практически невозможно ошибиться в выборе привлекательных рынков и сегментов, к тому же, практически не требует затрат на их исследования.

Сторонниками данной стратегии могут быть как крупные организации, так и мелкие. Мелкие вполне обосновано полагают, что им не по силам тягаться с крупными производителями в открытой борьбе, но в тоже время нельзя не использовать опыт законодателя мод в отрасли. Эти организации не без оснований полагают, что крупные организации практически всегда где-то не дорабатывают с потребителем и часто уходят с рынка, который для них он уже убыточен т.к. не обеспечивает дос-

таточного объема. А для мелкого производителя такой рынок еще имеет потенциал и конечно же рыночные ниши.

Такую же стратегию может избрать и крупная организация. Являясь лидером, она не хочет делать резких шагов, чреватых тяжелыми последствиями. Производитель слишком уверен в своих силах и потому представляет право первого шага мелким конкурентам, которые заняты поиском новых решений. Зависимость от действий конкурентов не пугает такие организации. Кратко суть данной тактики: «Конкуренты выходят на рынок X, мы проследим за ними и при определенных условиях так же войдем на него».

Две оставшиеся стратегии как бы игнорируют существование внешней среды в привычном понимании и это свой особый подход к решению многих задач.

Проведение политики на рынке с ориентацией на внутренние перемены.

Стратегии данного типа предполагают проведение политики на рынке только с ориентацией на собственные возможности и слабости. Организация как бы абстрагируется от внешней среды и во главу угла ставит свои конкурентные преимущества. Только они определяют целесообразность определенных шагов.

Изыюминка состоит в том, что руководство исходит из необходимости доведения сильных сторон организации до максимума. В такой ситуации организация сможет быстро реагировать на изменения и в тоже время при наступлении непредвиденных факторов без особых проблем выйти из затруднительного положения. Она сможет взять дополнительный кредит, благодаря отличной репутации у финансовых институтов. Она быстро модернизирует или создаст продукт, благодаря квалификации сотрудников. Она получит качественное сырье с отсрочкой платежа от поставщиков, благодаря тесному и долгому сотрудничеству и т.д.

Проведение политики на рынке только лишь с ориентацией на финансово-экономические показатели т.е. прибыль.

Во главу угла руководство организации ставит прибыль, причем прибыль не стратегическую через 7—10 лет. Классический пример такой стратегии финансовые институты, банки, инвестиционные организации. Похожего принципа придерживаются и холдинговые организации.

Логика менеджеров основывается только лишь на финансовом анализе и прогнозе конкретных денежных потоков. Если проект или бизнес предполагает прибыль в течении, скажем, 2—3 лет, причем с заданными параметрами, тогда никакие иные критерии не могут изменить решения.

Такие организации не ограничиваются рамками какой-то одной отрасли или несколькими технологически связанными, вертикальной или горизонтальной интеграцией, они идут туда, где выгодно. Довольно часто организации, ориентирующиеся на прибыль представляют собой бесформенные объединения без четкой структуры управления.

Изменения во внешней среде воспринимаются исключительно как источник прибыли. Организация имеет огромные финансовые возможности и поэтому приобретает торговую марку или производителя как только это становится выгодным и возможным.

Многие крупные организации сознательно или неосознанно приобретают новые торговые марки, виды бизнеса или производителей. М. Портер приводит интересные результаты исследований. За 1950-1986 годы, к примеру, организация ALCO Standard за этот период вошла в 221 вид бизнеса, BEATRICE — 382, W. R. GRACE — 275, ITT — 246, SARA LEE — 197. Причем процент дальнейшего отказа составляет только у BEATRICE чуть менее 50%, у всех же остальных вплоть до 70%. Получается, что в среднем каждые 1—2 месяца одна из этих организаций приобретала новый вид бизнеса и каждые 2—4 месяца отказывалась от одного из уже существующих.

Да, как это не странно, но организация ориентируется на внешнюю среду и в данном случае. Можно сказать, что она ориентируется на получение «внешней прибыли», организацию интересуют резкие, быстрые перемены во внешней среде, так как именно в них таится новые возможности прибыли. Как и в стратегии с ориентацией на внешние условия важное значение имеет отслеживание всех процессов в обществе, экономике, политике, и в чем-то эти стратегии переплетаются.

Производственная философия.

Рассмотрим основные глобальные стратегии, в основе которых лежит подход к организации производства («производственная философия»). В данном случае важным является понимание того, на какого базового потребителя рассчитывает организация в своей деятельности и какую ценность она ему предлагает. Внутренняя система производственных приоритетов должна соответствовать требованиям внешней среды. Сегодня потребитель в качестве главного приоритета использует понятие «ценность товара».

Для формирования производственной философии используется следующий алгоритм:

- 1) макро и микро сегментирование рынка;
- 2) определение квалификационных характеристик сегмента (описание сегмента);

3) определение критериев «квалификатор заказа» и «победитель заказа»;

4) преобразования критериев «победитель заказа» в требования к операциям.

«Квалификатор заказа» — технико-экономическая характеристика товара или конкурентный приоритет, определяющий значимость каждого вида продукции как возможного кандидата для продаж. «Квалификатор заказа» фактически дает право быть «номинантом» на том или ином рынке.

«Победитель заказа» — технико-экономическая характеристика товара или конкурентный приоритет, выделяющий продукцию одной организации среди продуктов других. Дает основания на успешное функционирование на том или ином рынке.

В ходе операционной деятельности невозможно достигнуть высоких показателей по всем приоритетам одновременно. Поэтому руководство должно создать свою собственную систему приоритетов операционной деятельности и использовать политику фокусировки.

Итогом разработки «производственной философии» является разработка системы приоритетов производственной системы:

- издержки производства;
- качество и надежность продукции (качество продукции и качество процесса);
- временные затраты (длина производственного цикла, период выполнения заказа и т.п.);
- надежность осуществления поставок;
- гибкость и динамичность;
- способность к освоению новой продукции и перестройке производственного процесса;
- специфические критерии для каждого отдельного товара (техническая поддержка и послепродажная поддержка поставщика, цветовая гамма, размеры, вес и др.).

«Производственная философия» предполагает такие основные позиции:

- стратегия минимальных затрат и цен;
- стратегия качества;
- стратегия инноваций;
- стратегий дифференциации;
- стратегия ниши.

Стратегия минимальных затрат и цен

Предполагает концентрацию конкурентных преимуществ организации на производственных затратах. Цель руководства — постоянное сни-

жение затрат на производстве при определенном уровне качества. Потеря качества допустима только лишь при непропорциональном снижении затрат. Если в качестве теряется 5 %, то затраты должны, к примеру, снизиться на 15%, иначе потеря качества не имеет достаточного обоснования. Минимальные затраты соответственно влекут за собой и минимальные цены на конечную продукцию. При этом следует всегда помнить, что такое понятие как цена покупки в последние годы отошло на второй план, сейчас более актуально понятие цена потребления. Именно в этом русле организации, избравшие подобную стратегию, должны функционировать.

Яркий пример такой политики корейские авто производители и производители бытовой электроники. Можно вспомнить и японских производителей автомобилей, но лишь в той части, что именно при прочих равных условиях цены на их товары немного ниже. Можно спорить о преимуществах или недостатках подобного пути развития, но подобные производители существовали и будут существовать до тех пор, пока существует целевой потребитель. Кроме того, существуют отрасли, где иная стратегия существовать не может. Это производство стандартных видов продукции: стали, бензина, пшеницы, строительных материалов и многого другого. Ничего уникального в этих сферах изобрести практически невозможно, изменить сложившуюся рыночную цену тоже не реально. Поэтому необходимо искать пути снижения затрат и при тех же ценах получать больший доход.

Как правило, такие организации стремятся минимизировать ширину продуктовой линии, однако это не является обязательным условием. Естественно, что ориентация ведется на довольно обширный сегмент рынка, так как экономия на эффекте масштаба довольно значительна, но и это не обязательное условие. Для организаций, которые используют стратегию минимизации затрат очень нежелательным есть бурное технологическое развитие отрасли.

Стратегия качества.

Стратегия качества своего рода обратная стратегия минимизации затрат и цен. Поскольку качество продукции и ее цена находятся в обратной зависимости, достигнуть высочайшего качества при минимальной цене невозможно. Поэтому упор в производстве товаров следует делать на одну из составляющих не упуская из виду вторую.

Те организации, которые избрали данное направление в своем бизнесе, ориентируются на принципиально иного потребителя. Его потребности и поведение достаточно сильно отличаются от всех остальных групп потребителей. Своего рода это антиподы тех, кто ориентируется исключительно на минимальную цену товара.

Следует отметить важную методическую проблему. На сегодняшний день единого понимания термина «качество» не существует. Проведя анализ литературы можно сгруппировать все определения качества в некоторые категории:

1. Абстрактное. Качество — внутреннее свойство объекта, которое создает превосходство над подобными.
2. Соответствие ожиданиям или соответствие предназначению.
3. Соответствие стандартам и спецификациям.
4. Отсутствие ошибок или минимизация потерь.
5. Ценность за деньги (оптимальное соотношение цена/качество).
6. Превышение ожиданий (качественный товар, если каждый последующий опыт контакта с ним лучше предыдущего).

Современное толкование понятие качества рассматривает его как систему, состоящую из трех подсистем:

- а) качество проектирование товара (степень соответствия спецификаций товара требованиям рынка);
- б) качество соответствия (степень готовности предприятия к производству требуемого товара);
- с) производственное качество (минимизация брака при производстве).

Как мы видим, понятия качества и затраты взаимно исключающие категории, поэтому при выборе операционных ориентиров необходимо принимать во внимание отдачу вложенных средств в контексте создания качества (рис. 6.3).

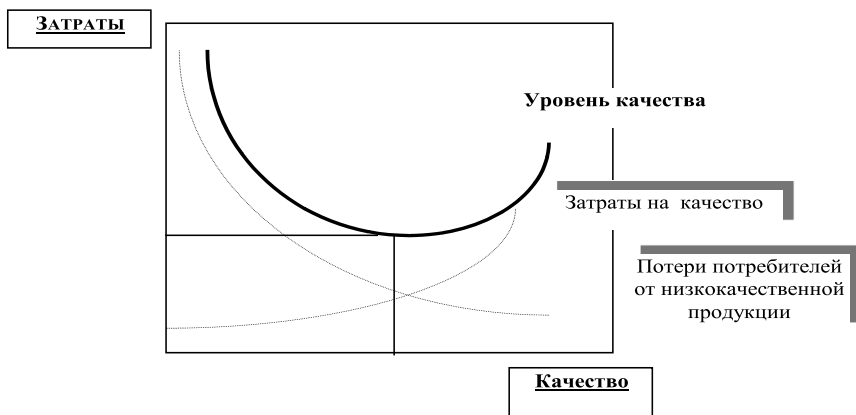


Рис. 6.3. Затраты на обеспечение качества

В практике менеджмента повышения качества влечет за собой увеличение себестоимости и тем самым при прочих равных условиях снижает прибыль предприятия. Однако, неспособность удовлетворить требуемые стандарты качества ведет к потере потребителя и так же снижает прибыль предприятия.

Стратегия инноваций.

Данная стратегия предполагает, что источником конкурентных преимуществ является постоянная направленность на разработку и внедрение новых уникальных товаров и технологий. Иными словами организация предлагает удовлетворение старых или еще не осознанных потребностей новым способом. Суть данной стратегии состоит в том, чтобы на определенный промежуток времени на каком-то участке рынка создать дефицит, оказаться монополистом и пользуясь правом первопроходца получить максимальную прибыль.

Деятельность организации, которая использует стратегию инноваций, целиком посвящена поиску принципиально новых методов удовлетворения потребностей. Организация постоянно находится в авангарде технического и технологического прогресса. Товар для таких организаций считается устаревшим как только он попадает на прилавок магазина. Порой разработанный товар несколько превосходит развитие рынка или вообще не имеет практического применения в нынешних условиях.

Часто принимаемые решения противоречат принятой логике, но как раз это противоречие и является мощным стимулом.

Организации, которые достаточно полно используют стратегию инноваций должны производить большой объем вспомогательных работ (теоретические исследования, исследования рынка, мероприятия по опробованию и внедрению новых продуктов и т.п.), но в то же время они имеют возможность реализации побочных незапрограммированных продуктов.

Главная проблема, с которой сталкиваются такие организации — это альтернатива при создании нового сегмента или товара, продолжать выбранную стратегию, или бороться за лидерство в сегменте.

Стратегия дифференциации.

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры продуктов схожих по своим функциональным особенностям. Таким образом организация четко сегментирует рынок и пытается представить свои товары в каждом сегменте и соответственно охватить большее число потребителей с различными потребностями.

Речь в данном случае не идет об организации, которая производит и автомобили, и самолеты, и ракетные двигатели, и часы. Мы по-

ведем речь о том, что если организация производит автомобили, то она охватывает все сектора рынка от класса А до представительского класса. Кроме того, на этом деятельность организации не ограничивается, как правило, она предлагает множество модификаций каждого из товаров для того, чтобы максимально охватить не только все рыночные сегменты, но внутри сегмента. Весь рынок делится на покупателей в зависимости от уровня дохода. Как правило, сама по себе эта характеристика уже предполагает наличие у каждой группы сходных потребностей и мотивов. Но конкретный рыночный сегмент не монолитен и внутри него встречается деление на группы. Именно на максимальный охват различий внутри сегмента и направлена модификация товаров.

Стратегия дифференциации входит в некоторое противоречие со стратегией минимизации издержек, так как ориентирована на довольно узкий круг потребителей, а некоторые товары представлены в сегменте, где ценовые показатели практически не имеют значения. Экономия на эффекте масштаба производства практически не возможна. Получается в итоге наложение потерь на выгоды. Чем больше модификаций товара производится, тем больший охват рынка и возможности реализации, но в то же время больше удельные затраты на производство. Гибкие автоматизированные системы производства и управления сегодня позволяют максимально эффективно использовать данный подход при общих достаточно больших объемах производства.

Применение стратегии дифференциации оправдано, прежде всего, в условиях неэластичного спроса, сложной структуры рынка и достаточных размеров самого производителя.

Стратегия ниши.

Стратегия ниши в современных условиях является достаточно перспективной.

Суть данного подхода заключается в том, что деятельность организации направлена на удовлетворение потребностей какой-то четко определенной группы потребителей. Не станем утверждать, что это обычно довольно узкий круг потребителей и нестандартными потребностями. Это совсем не так.

Но возможно и когда объемы производства достаточно велики, а потребители не имеют сколь ни будь специфических потребностей. Часто такую ситуацию можно наблюдать в сфере средств массовой информации, скажем спортивный теле каналы EUROSPORT или ANIMALS PLANET Каналы довольно специфичны, но вот круг зрителей очень велик, практически во всех странах мира.

Главная задача организации, избравшей стратегию ниши, найти определенный круг потребителей и постараться максимально удовлетворить их потребности. Все ресурсы организации направлены наиболее полную идентификацию потребностей и их удовлетворение. Организация не тратит понапрасну средства на продвижения своей продукции, а предпочитает прямой контакт с потребителем.

Однако для таких организаций существует вполне реальная угроза. По мере повышения эффективности деятельности организации может увеличиваться и количество ее потребителей. Однако быстрый рост сегмента неизбежно приведет к повышенному вниманию со стороны конкурентов.

Далее рассмотрим еще две составляющие концепции организации.

Следующий компонент — это целевой образ потребителя сегмент. Составляющая эта присутствует всегда. Организация имеет так называемого «своего потребителя» и он, как правило, имеет какой-то образ. Проблема заключается в том, что в одних случаях достаточно просто определить целевой макро сегмент (организация JOHNSON & JOHNSON, PEPSI, MARLBORO и другие). В других случаях макросегмент как бы вытекает сам по себе, при этом явно не афишируется, но имеет вполне конкретного потребителя (ROLEX, ROLLS-ROYCE, McDONALD'S и другие). Организации целенаправленно работают, прежде всего, на «своего потребителя», а затем уже, по мере возможности, расширяют свою деятельность. При этом производитель постоянно напоминает о своем макросегменте, например, «Новое поколение выбирает PEPSI!» Этот девиз присутствует практически всегда и везде где присутствует товар данного производителя.

В данном случае необходимо сделать выбор в двух плоскостях:

1. Макро сегментация.
2. Сегмент «цена/качество».

Макро сегментирование — определение миссии организации в отношении производимых товаров, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя (рис. 6.4).

Макро сегментирование помогает определить базовый рынок по трем измерениям.

— Каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? («что?»).

— Каковы различные группы потребителей, которых нужно удовлетворить? («кого?»).

— Каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции? («как?»).

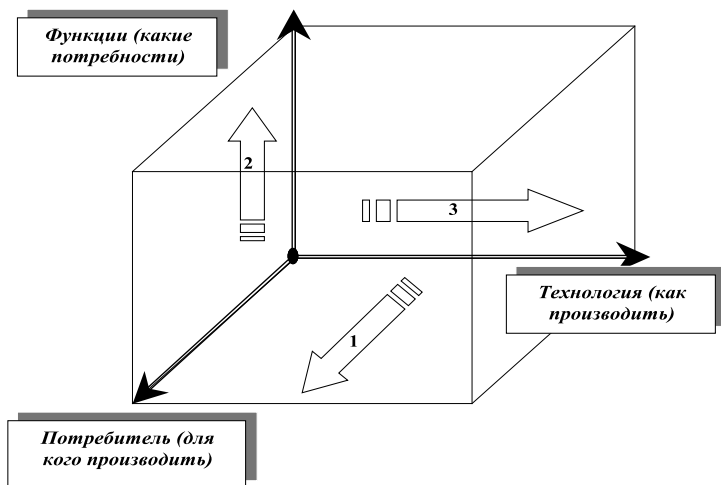


Рис. 6.4. Макро сегментирование деятельности организации

Используя описанный подход, можно провести разграничение между тремя структурами: «рынком товара», «рынком» и «отраслью промышленности».

— Рынок товара находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии.

— Рынок охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей.

— Отрасль промышленности определяется технологией, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Под давлением технического прогресса и изменяющихся потребностях внешней среды рынки товара, определенные по описанным правилам, не являются стабильными, они продолжают эволюционировать в направлениях, которые можно сгруппировать в следующие три категории.

— Расширение с включением новых групп потребителей (1 на рис. 6.4). Продукт последовательно привлекает все новые группы потребителей: уровень охвата рынка увеличивается.

— Расширение с включением новых функций (2 на рис. 6.4). Появление новых товаров, которые объединяют ранее различавшиеся функции. Например, телефонов, которые объединяют факс, копировальное устройство и автоответчик.

— Замещение технологии (3 на рис. 6.4). Те же функции, предназначенные для тех же групп потребителей, теперь осуществляются посредством новых, более совершенных технологий. Например, электронная почта заменяет рассылку печатных материалов.

Выбор сегмента «цена/качество» осуществляется в соответствии с методическими рекомендациями, предложенными в главе 5.

И последний компонент организационной концепции — это стадия жизненного цикла организации. Как и любой товар или рынок каждая организация имеет свой жизненный цикл и свои стадии роста или падения. В 70-х годах А.Чандлер пришел к выводу о том, что структурные изменения и стратегии организаций два взаимосвязанных элемента. Но для каждого структурного изменения организация должна «созреть». Иными словами, должен пройти один из этапов жизненного цикла организации и наступить кризис в управлении или административного плана, или структурного. Каждый этап развития ставит свои особые цели и задачи, свойственные только конкретному уровню развития. Другой американский исследователь Л. Грейнер предлагает различать пять этапов развития организации, каждый из которых заканчивается кризисом управления.

Каждый из предложенных этапов требует своего типа руководства, который, в свою очередь, определяет приоритеты в развитии организации, использованию ресурсов, разработки новых товаров и т.п.

Первый этап — этап предпринимательский, когда организация создается на основе какой-то предпринимательской идеи и управляется ее основателем. По мере роста организации основателю требуется все больше времени для непосредственных управленческих функций и все меньше времени для воплощения своих идей. Для этого не хватает ни времени, ни, что самое важное, знаний.

Второй этап — этап создания строгой бюрократической системы управления, направленной на повышение эффективности управления. До определенных размеров организация развивается успешно, но достигнув их бюрократическая структура сдавливает развитие организации из-за чрезмерной централизации.

Третий этап — этап создания децентрализованной дивизиональной структуры управления, но оказывается, как правило, что децентрализация чрезмерна и через какое-то время руководство организации понимает, что оно теряет контроль над происходящими процессами.

Четвертый этап — этап реорганизации структуры управления с целью создания стратегических хозяйственных единиц.

Пятый этап — этап изменения организационной природы организации. По мере развития идей стратегических хозяйственных единиц

организация теряет гибкость, старается избегать риска, пропадает предпринимательский дух, сталкивается с глобальными проблемами. На этом этапе организация должна перейти на принципы предпринимательства, кооперации, соучастия. Возникает осознание того, что организация в этом мире не одна и одной ей не под силу решение многих теперь уже глобальных проблем.

Так же как и живой организм, организация не может перескочить в своем развитии через один этап. Для того, чтобы решать задачи более высокого порядка необходимо научиться решать задачи более низкого уровня. По такому принципу построено обучение в детских садах, школах, колледжах, институтах, университетах. К примеру, провал автомобильного отделения корпорации DAEWOO во много связан с тем, что фактически не пройдя кризисы второго и третьего этапа организация предприняла массированную атаку на мировой автомобильный рынок. Не имея, достаточных навыков стратегического управления руководство допустило множество ошибок и организация оказалась в критическом положении. Фактически предполагалось из сугубо национального производителя, даже не внутреннего лидера, не имея фактически научной базы за 7—10 лет превратить автомобильное отделение концерна DAEWOO в одного из лидеров мирового автомобилестроения. На сегодня у автомобильного отделения организации DAEWOO уже новый владелец.

Таким образом, соединив воедино все четыре элемента мы получим организационную концепцию, которая закладывает фундамент методологии управления. Организационная концепция необходима любой организации по нескольким причинам, среди которых выделим:

- 1) источник конкурентных преимуществ;
- 2) вектор развития всех элементов системы;
- 3) «склеивающий» компонент разрозненных элементов системы и др.

Однако необходимо отметить, что организационная концепция не может быть быстро изменена в незначительном временном промежутке. Существует ряд факторов, ограничивающих смену образа и концепцию организации.

Глобальные стратегии могут быть достаточно продолжительны по времени, могут вообще оставаться неизменными на протяжении всего существования организации, но могут иметь более ограниченный срок службы, их организация может менять через 10—15 лет при необходимости.

Каждая глобальная стратегия подразумевает определенные правила инвестирования, технологического развития, подбора персонала и т.п. Поэтому, придерживаясь заранее определенных стратегий организации, не всегда смогут быстро переориентироваться в соответствии с рыночной

ситуацией. Это, конечно же, значительно понижает их мобильность. К примеру придерживаясь стратегии минимизации затрат и цен в чистом виде организация никогда не сможет перейти к «стратегии качества». Сложность будет заключаться в потребителе, который не будет воспринимать организацию иначе. Скорее всего, необходимо будет смена целого поколения потребителей, а это не менее 20 лет.

Какие же факторы не позволяют организации менять глобальные стратегии в малом промежутке времени.

1. Технологические особенности производства.

В течение времени у каждой организации складываются особенные условия производства (структура, технология, НИОКР, квалификация персонала, отношения с поставщиками сырья и т.п.), которые не позволяют провести быструю переориентацию на производство товаров с иными заданными характеристиками. Такой переход возможен лишь в определенном промежутке времени.

2. Входные и выходные барьеры в отрасли, опыт.

Существуют отрасли, в которые очень тяжело проникнуть организациям-новичкам. Поэтому быстро уйти из одной отрасли и войти в другую не всегда возможно, даже чисто теоретически. Например, перейти от производства детских игрушек к производству самолетов в теоретическом плане можно, но не более того. Кроме того, есть отрасли, из которых очень тяжело выйти и если организация находится там, то она не может быстро уйти из этой отрасли. НТР за последние годы резко понизила многие входные и выходные барьеры, однако не до того уровня, когда данный фактор можно не учитывать.

3. Финансовые возможности.

Переориентация производства или переход в качественно иной уровень всегда требует огромных финансовых вливаний в модернизацию оборудования, переподготовку кадров, строительство, создание нового имиджа, разработку новых товаров и многого другого. Привлечение заемных средств всегда ограничено и очень рискованно т.к. имеет достаточно неопределенную ситуацию и продолжительный срок. Вопросы финансирования очень часто являются последним аргументом в ту или иную сторону. Кроме того, финансовый механизм при производстве и реализации, например, автомобилей и продукции сельского хозяйства достаточно различны и только постигнув все тонкости данного конкретного механизма можно говорить о том, что бизнес будет успешным.

4. Имидж организации, который складывается годами.

Здесь могут возникнуть две сложности. Первое, организация с имиджем качественного производителя не имеет права производить товары

более низкого качества, она не может в глазах потребителей опуститься ниже определенной планки. Для производства более дешевых товаров она должна создавать новые торговые марки и придавать им имидж более простого в исполнении товара, но такого же качественного. Создание новых торговых марок влечет за собой огромные сложности. Второе, организация, которая производила более дешевые продукты и желает производить более качественные может и не убедить потребителя в том, что новый товар не просто более дорогой, но еще и качественный. Для этого опять же необходимо как минимум создание новой торговой марки. Как правило, создание новой торговой марки качественного продукта гораздо более сложное мероприятие, поэтому порой проще купить старую марку, пусть даже от нее осталось одно название. Т.о. переход от одного уровня на более или менее качественный требует соответственной реакции непосредственных потребителей.

5. Консервативность и инертность потребителей.

Потребитель, как правило, привязывается к одной или нескольким торговым маркам и не желает менять проверенных временем производителей. Доля таких потребителей не 100%, но эта группа достаточно велика. Если организация входит в качественно новый уровень, то она изначально практически не имеет своего потребителя. Она так же не всегда имеет возможность создать дополнительный спрос, значит, она обязана отвоевать потребителя у кого-то. Приобретение же новых клиентов всегда гораздо сложнее удержания старых.

6. Ужесточение конкуренции.

Для того, чтобы подумать о переходе на новый уровень, организация должна, для начала, оградить себя от особенно активных конкурентов на своем секторе и только потом думать о новом бизнесе. К сожалению, это не всегда удается, и организация вынуждена вести оборону, оттягивая при этом достаточные ресурсы. Но даже если удалось отбить все атаки, войти на другой рынок так же не просто, ведь и там есть организации, которые точно так же охраняют свои владения.

7. Повышенные риски.

Переход на новый уровень в деятельности связан с повышенными рисками. Прежде всего, это временной фактор, речь идет не о годе или двух. Неопределенность во времени серьезные проблемы даже для организаций — аборигенов так как все, с чем сталкивается организация при планировании носит сугубо вероятностный характер, точных измерителей практически не существует. Второй момент — это опыт. Организация его практически не имеет, ведь каждый рынок это неповторимая система взаимоотношений и их необходимо знать. Организация же

подобных знаний не имеет, а значит вероятность глобальной ошибки на порядок выше. Часто переход на новый уровень связан с выходом на международные рынки. Здесь вообще комментарии излишни, список возможных проблем неиссякаем. Если организация сжигает все мосты за собой, а очень часто так оно и происходит для убедительности, то она при неудаче уже не может вернуться и в свой сектор.

Это лишь некоторые сложности для тех организаций, которые желают перейти на принципиально новый уровень. Все эти сложности организация фактически сама себе и создает с течением времени, но с другой стороны, это ее конкурентные преимущества.

Организация, за годы ее существования, вырабатывает определенные устойчивые параметры: соотношение цена/качество продукции, внешние характеристики продукта, приобретает определенную группу потребителей, вырабатывает свой имидж, товарный ассортимент, внутреннюю культуру организации и многое другое. Деятельность организации в рамках заданных величин и есть концепция функционирования. Если руководство организации принимает решение о частичном изменении каких-либо пропорций или характеристик, которые не повлекут за собой глобальных последствий — смены категории потребителей и внешнего окружения, то это можно считать естественным развитием. Такие изменения связаны с естественными процессами: конкурентной борьбой, развитием технологий, изменения в структуре потребностей потребителей, совершенствованием системы управления и т.п. Но если организацию в корне не устраивает ее существующее положение по каким-либо причинам, а изменить его возможно только кардинальными мерами, то организации приходится серьезно изменять указанные выше параметры. В таких условиях происходит изменение до 90% товарного ассортимента, выход на новый уровень соотношения цена/качество, переход от маркетинга ниши к маркетингу сегмента или наоборот, изменение символики организации и даже названия.

Используя определенную стратегию с течением времени, организация нарабатывает ряд присущих только ей специфических характеристик и конкурентных преимуществ. Они складываются из множества факторов, но находят свое воплощение лишь в нескольких переменных: издержки, характеристики товара, особенности потребителя, особенности продвижения и инновации. Когда конкретные преимущества не приносят ожидаемых результатов, тогда организация вынуждена искать новые. Причин потери конкурентных преимуществ достаточно много от тех, которые никак не зависят от организации и являются форс-мажорными (такой удар в свое время понесла американская автомобильная промышленность), до просто комичных ситуаций.

Все приведенные выше составляющие организационной концепции представлены в «чистом виде». На практике же сторонники той или иной концепции встречаются не так часто. В основном это «разбавленные стратегии». К примеру, организация может ориентироваться на свои внутренние резервы, производить достаточно качественную продукцию и усиленно продвигать ее.

Поэтому каждая организация сама создает свою интегрированную стратегию с доминированием одного или нескольких элементов. Прежде всего, выбирается соотношение двух главных показателей цена и качество и соответствующий данному соотношению целевой рынок, уже только поэтому любая интегрированная стратегия состоит как минимум из двух переменных.

Подведем краткий итог всему сказанному. Любая организация существует в конкретных заданных условиях. Имеет свой неповторимый облик, что дает организации присущий только ей набор конкурентных преимуществ. Однако, все это несет в себе и отрицательные моменты, о которых уже упоминалось (инертность, консерватизм и т.п.). И тем не менее, наличие четко выраженной организационной концепции одно из главных условий для достаточно успешного функционирования.

В силу выше указанных причин, подавляющее большинство организаций не имеет возможности быстро и без последствий изменить конкретные заданные условия бизнеса. Кроме того, в этом нет необходимости. Поэтому, каждая организация ведет свою деятельность в определенном направлении.

Основой для создания методики стратегического анализа послужили инструменты портфельного анализа и методика SWOT-анализа. Эру портфельного анализа в начале 70-х годов открыла матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ) «Рост/Доля рынка». В последние 30 лет матрица БКГ стала одним из самых популярных инструментов портфельного анализа. Следующим этапом развития инструментов портфельного анализа стала матрица McKinsey или матрица General Electric. Этот метод возник как реакция на недостатки матрицы БКГ.

Сущность всех методов портфельного анализа заключается в определении конкурентоспособности организации и перспектив ее развития путем нанесения на двухмерную матрицу точек, которые отражают те или иные характеристики деятельности организации и состояния рынка. Результатом портфельного анализа является разработка стратегии в отношении того или иного товара, рынка.

Сегодня существует множество моделей портфельного анализа. Различия между всеми моделями, как правило, заключается в определении

осей координат, каждая модель предполагает свои обозначения. Обычно выделяют группу показателей, которые, так или иначе, характеризуют состояние рынка и группу показателей, определяющих состояние самой организации и ее товара. Поскольку в анализе используются только две координаты, каждая координата включает в себя ряд показателей, которые в конечном итоге формируют некую обобщенную оценку. Несмотря на множество усовершенствований современного портфельного анализа, на практике никак не удается избежать некоторых его недостатков.

Первое: практически все модели для сегодняшней ситуации на многих рынках слишком просты в исполнении. Некоторые менеджеры говорят, что это как раз достоинство этих методов. Но, к сожалению, мы имеем дело с очень сложным процессом стратегического управления, которое уже давно вышло за рамки формальности. Большая часть планируемых процессов, факторов, переменных и много другого носит вероятностный характер. Поэтому там, где это возможно необходимо стараться точно определить все мельчайшие детали, а матричные инструменты дают нам довольно приблизительную оценку, общую. Обобщенность может присутствовать только на стадии анализа тенденций в экономике, отрасли, социальных, политических процессов и т.п. После матричного анализа мы выходим непосредственно на разработку конкретных стратегий, а это уже не тот этап, где можно пренебрегать какими то тонкостями. Именно несущественные нюансы в конечном итоге могут привести к различным негативным последствиям.

Второе: используемые методики очень субъективны. Они целиком зависят от того, кто проводил анализ. Вывести все в абсолютных и относительных величинах практически невозможно, поэтому в анализе присутствуют такие понятия как «весовой коэффициент», «оценка» или «ценность». Тот, кто проводит анализ и выставляет самостоятельно данные показатели, в конечном итоге и определяет полученный результат, даже если это мнение эксперта, оно не становится абсолютным. Если мы, к примеру, можем создать некую математическую оценку анализа состояния финансовой стороны деятельности, то как более менее точно охарактеризовать такой существенный, в конкретном случае, показатель как предполагаемое увеличение темпов роста рынка, 7, или 7,5, или 7,8, а возможно 8. Таких переменных можно в любом случае набрать 2-3, которые в итоге изменять координату. Если выбрать оценочную систему в 5 баллов, то каждая ошибка имеет серьезные последствия. Если выбрать оценочную шкалу в 10 или 100 баллов, то тогда возникает проблема точности выставления уже самой оценки.

Еще один нюанс. Как оценить такой показатель как «высокие темпы роста рынка». Для той организации, которая заняла оборонительную

позицию на рынке это негативная тенденция, для того же кто желает изменить ситуацию в свою пользу это наилучшая возможность. Теперь вернемся к товарам. В портфеле практически любой организации имеются и оборонительные, и наступательные товары, так как же в конечном итоге учитывать упомянутый выше фактор?

Третье: одна из главных проблем состоит в том, что каждая координата является интегрированным показателем и включает в себя множество составляющих, которые по своей сути могут не иметь прямой связи или, что еще хуже, являются взаимоисключающими или разнонаправленными. Таким образом, чтобы вывести итоговую координату приходится прибегать к усредненным показателям. Такой подход используется, с одной стороны, для приведения различных показателей, часто разнонаправленных, к одному знаменателю. Конечный результат -такого подхода — итоговая компромиссная оценка и нивелирование как положительных, так и отрицательных моментов. На практике, при наличии и положительных и отрицательных характеристик, такой подход приводит к тому, что точка попадает в так называемые проблемные секторы матрицы. Эти секторы расположены в середине матрицы и не дают четкой формулировки предполагаемой стратегии. Проблемные сектора обладают достаточно общими характеристиками: избирательное управление, укрепление уязвимых мест, развитие сильных сторон, инвестирование в наиболее привлекательные сегменты и т. д. Если ситуация достаточно определенная, то руководство предприятий, как правило, даже не использует матричный или портфельный анализ. К данному инструментарию обращаются только тогда, когда положение организации на конкретном рынке имеет свои плюсы и минусы и, исходя из, этого необходимо вырабатывать стратегию.

Несмотря на ряд недостатков, методы портфельного анализа имеют и положительные моменты. Многие авторы отмечают главное — матричные инструменты анализа способствуют аналитическим навыкам, стратегическому мышлению, помогают понять суть бизнеса, его сильные и слабые стороны. И это главная особенность, благодаря которой методы нельзя списывать со счетов. В эпоху стратегического управления их помощь неоценима.

Особенности современной бизнес-среды, как мы уже отмечали, заключаются в том, что сегодня практически не один производитель не может иметь достаточно сильного и стабильного конкурентного преимущества. Слабые места в деятельности присутствуют у всех производителей, внешняя среда приобрела достаточно неприятные характеристики. Кроме того, как мы уже определили, сегодня практически не существует рынков,

которые были бы привлекательными с точки зрения емкости и темпов развития и при этом обладали низкой конкурентной оценкой. Это практически исключено. Таким образом, попадание в середину матрицы, т. е. в проблемные секторы, сегодня представляется наиболее вероятным.

Попробуем решить наиболее важную задачу обобщения и усреднения показателей на несколько иных условиях. Для решения данной проблемы необходимо отказаться от использования n -мерных матриц. Максимально допустимое для восприятия человеком — это трехмерное пространство. Можно было бы пойти по пути выделения третьей плоскости в матрице, однако это принципиально не решит проблему. Наиболее приемлем вариант анализа, когда каждая группа взаимосвязанных переменных внешней и внутренней среды рассматривается отдельно, а затем сопоставляется их взаимодействие.

Поскольку на первый план сегодня выходят сильные и слабые стороны (потенциал), необходимо разработать такую модель, которая бы наглядно показывала какие уязвимые места необходимо укреплять и за счет чего, а так же какие сильные стороны использовать и в каком направлении. Для анализа можно использовать неограниченное количество характеристик внешней среды и деятельности организации, однако мы будем использовать следующие восемь групп переменных, которые разобьем на два направления:

1. Положение организации во внешней среде:

- количественный показатель, т. е. общий объем рынка, умноженный на долю организации на данном рынке;
- финансово-экономическое состояние;
- производственный потенциал;
- маркетинговый потенциал.

2. Рыночные условия:

- динамика рынка (темпы изменения емкости рынка и направленность);
- конкурентная оценка рынка (состав и структура конкурентных сил);
- качество рынка, эта оценка включает в себя технологические требования на рынке, финансовые условия и стандарты, а так же оценку поведения потребителя;
- влияние внешних факторов, т. е. подверженность рынка влиянию политических, социальных, экономических явлений, уровень риска деятельности, стабильность поведения различных субъектов экономики и т.п.

Поскольку данный вид анализа прямо не является портфельным, а представляет собой его довольно специфическую особенность, условно

назовем данный метод «балансовый анализ», прежде всего потому, что методика анализа будет существенно отличаться.

Теоретическая база данного метода несколько иная и основана на том, что организация — это открытая система, состоящая из множества переменных. Таким образом, в тот или иной момент времени положение организации во внешней среде — это соотношение некоторого множества переменных, каждая из которых имеет свои качественные и количественные характеристики. В процессе деятельности происходят преобразования, одних переменных в другие. Поскольку организация — это открытая система, то увеличение или уменьшение одних переменных происходит за счет других, что по прошествии определенного периода времени, т.е. реализации определенной стратегии, приведет к иному балансу переменных. Организация как система состоит из множества переменных, которые очень часто являются разнонаправленные в своем развитии. Поэтому избежать слабых мест в данной системе не удастся. На практике можно лишь оптимизировать соотношение переменных в конкретных условиях и таким образом постараться получить максимальную отдачу.

По сути, цель балансового анализа — это установить и направить преобразования переменных внешней и внутренней среды так, чтобы они стали управляемыми и приносили максимальную отдачу. В отличие от классических постулатов менеджмента, где утверждается, что переменные внешней среды не поддаются управлению, балансовый анализ предполагает целенаправленное управление переменными внешней среды. Таким образом, организация будет использовать свои сильные стороны и защищать слабые.

Второй ключевой теоретический аспект состоит в том, что в экономике, как и в природе, на всякое действие возникает противодействие. Иными словами, если одна из переменных внешней или внутренней среды организации выходит за пределы допустимых отклонений, должны быть иные составляющие, которые будут компенсировать негативное влияние. С другой стороны, для того чтобы возможность стала реальностью необходимы поддерживающие факторы во внешней или внутренней среде. Следующая особенность данного метода заключается в том, что одна переменная может усиливать действие другой в положительную или отрицательную сторону. Это явление в целом идентично эффекту положительного или отрицательного синергизма.

Самый простой пример преобразований переменных выглядит следующим образом.

Предположим, что организация имеет достаточное количество финансовых ресурсов. Баланс переменных внутренней среды выглядит следующим образом:

Денежные средства	<i>тах</i>	Основные средства	0
Товар	0	Имидж	0

Для организации деятельности приобретаются основные средства. Если мы проведем срез ситуации на данном этапе, то он будет выглядеть следующим образом:

Денежные средства		Основные средства	
Товар	0	Имидж	0

Организация начинает производство товаров и их реализацию на рынке. Для этого, необходимы оборотные средства, но и продажа товаров приносит определенную прибыль. С течением времени основные средства станут изнашиваться и баланс приобретет следующий вид:

Денежные средства		Основные средства	
Товар		Имидж	0

Если дела организации идут достаточно успешно, то появляется усиливающий фактор, организация приобретает определенный имидж на рынке, однако сам товар уже стареет, и требуется разработка нового продукта. Увеличение денежного потока обеспечивается в теперь имиджем.

Денежные средства		Основные средства	
Товар		Имидж	

Наступает время, когда продажи начинают снижаться и основные средства полностью износились и требуют замены. Производитель имеет два актива денежные ресурсы, которые пополнились за счет получаемой прибыли и созданный за годы деятельности имидж. Но у производителя практически нет нового товара и основных средств. Задача та же, превратить наличные активы в недостающие элементы. И цикл повторяется вновь.

Данный цикл достаточно прост и в определенной мере отражается бухгалтерским учетом, где прослеживаются данные преобразования из источников в направления использования.

В описанном выше цикле представлен классический вариант преобразований, но далеко не единственный. Четыре элемента могут в любой комбинации переходить друг в друга. Изначально имеющиеся денежные средства организация может вложить не только в основные средства, но и в раскрученную торговую марку или купить лицензию на товар и создать альянс с другим производителем, который имеет производственные мощности. Направления могут быть самыми разными.

На рис. 6.5. представлены основные компоненты внутреннего баланса организации:

- 1.) денежные средства — это по своей сути наличные средства, инвестиционный и кредитный потенциал;
- 2) основные средства — это состояние технологической базы производителя;
- 3) имидж — это маркетинговая составляющая, которая включает в себя все элементы маркетинга;
- 4) товар — цель деятельности компании и ее прошлый, настоящий и будущий источник доходов.

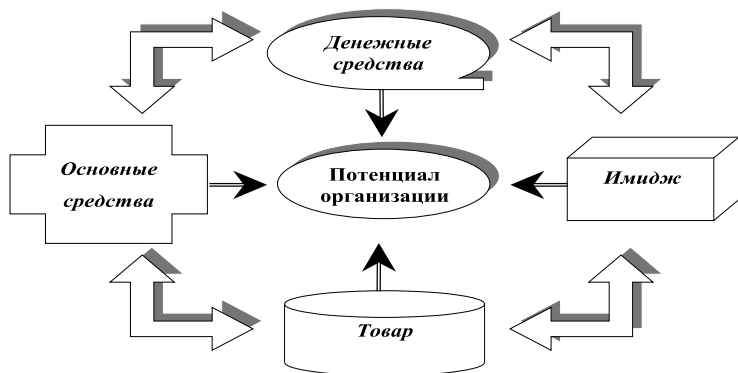


Рис. 6.5. Составляющие переменные внутреннего баланса

Теоретически можно увеличить число показателей до неопределенного количества и охватить все возможные характеристики деятельности организации. В качестве примера, будем использовать более простую и наглядную модель.

Для графического изображения балансового анализа предлагается использовать лепестковые диаграммы. Каждая ось диаграммы будет привязана к 10-ти бальной шкале. Для показателей переменных внешней среды оценка от 0 до 4 будет означать, что показатель находится на

достаточно низком уровне и практически не оказывает существенного влияния на деятельность организации; от 4 до 6 это среднее значение, при котором переменные внешней среды оказывают нормальное и контролируемое воздействие; примерно до оценки 7 показатель находится выше среднего значения, но в допустимых и контролируемых пределах. От 7 до 8—8,5 значение показателя считается таким, что организация уже не может быть в достаточной степени независимой и вынуждена свою деятельность ориентировать на данную переменную и оценка свыше 8,5 и до 10 — это порог, при котором происходят кардинальные изменения в системе взаимоотношений во внешней среде и переменная может перекрывать значение всех остальных.

Что касается внутренних факторов, то шкала делится примерно в следующем соотношении: 0 — 2,5 — минимальная или недостаточная оценка, которая говорит о явных проблемах в данной области. Фактически данная оценка говорит о необходимости кардинальных мероприятий в данной области; 2,6—5 — ниже среднего или проблемный показатель, который не дает организации никаких преимуществ даже при благоприятных условиях; 5—6 — средний уровень или допустимый и при определенном внешнем соотношении переменных может дать определенные возможности для организации; 6,1—8 — достаточный показатель или хороший и 8,1—10 — отличное значение.

Наиболее приемлемая ситуация, когда показатели внутренней среды организации как можно выше, а факторы внешней среды как можно ниже. Поскольку в процессе развития событий происходит трансформация одних показателей в другие, то в результате реализации стратегии одни показатели будут увеличиваться или уменьшаться в ущерб других. Например, можно уменьшить для себя фактор конкурентной оценки путем повышения конкурентных преимуществ, что в свою очередь приведет к снижению, скажем, финансового потенциала организации или износу оборудования. Так если в балансе явно преобладает технологическая переменная, а рынок по своим параметрам вошел в стадию обновления и роста, то это говорит о соотношении внутреннего баланса и внешней среды. Если же на конкурентных рангах в балансе организации маркетинговая переменная оценивается очень низко, тогда это явный пример негативного соотношения.

Алгоритм проведения балансового анализа следующий:

1. Срез состояния внешней среды.
2. Подведение внутреннего баланса.
3. Соотношение внутреннего баланса и внешней среды.
4. Перечень необходимых мер.

Один из возможных вариантов более подробной схемы проведения балансового анализа следующий:

1. Определить угрозу из окружающей среды.

На этом этапе анализируются какие переменные внешнего окружения выходят за рамки принятых на рынке или в отрасли. Во внимание попадают все факторы, которые оцениваются выше 6— 6,5 баллов.

2. Определить наличие возможных усиливающих факторов.

К ним относятся значения переменных внешней среды меньше чем основной показатель, но который поднялся выше отметки в 5 баллов.

3. Определить наличие или отсутствие внешних противовесов.

На практике уже во внешней среде могут существовать противовесы грядущим изменениям. Например, ожидается резкое повышение технологических требований для производителей, но в то же время НТР делает новые технологии общедоступными. Резкое увеличение динамики рынка может привести к снижению степени конкурентного давления и т.п.

4. Определить внутренние слабости производителя.

Это факторы, которые фактически усиливают опасность внешних изменений. Наличие таких переменных само по себе очень опасно, так как уже возникает дилемма внешняя угроза или внутренняя слабость.

5. Определить переменные, которые организация может предложить в противовес внешней угрозе.

Это наиболее сильные стороны организации, то, на что теоретически можно опереться при возникновении опасности.

6. Направления использования сильных переменных.

По сути, необходимо ответить на следующие вопрос: как наиболее рационально использовать свои «плюсы» в противовес внешним и внутренним «минусам».

Итог: достаточно ли противовесов на возникающие угрозы или необходимы дополнительные меры и если да, то как должен изменяться внутренний баланс.

Более подробно методику балансового анализа рассмотрим на условном примере. Возьмем условного производителя в каких-то внешних условиях. Предположим, что в результате предварительного анализа были получены следующие оценки (таб. 6.1 и рис. 6.6):

Этап первый.

Факторы, которые представляет собой наибольшую угрозу не только компании, но всему рынку — это ожидаемый бурный рост спроса. Показатель находится в критической зоне и может кардинально изменить расстановку сил на рынке. Прежде всего это скажется на количественных

Таблица 6.1

Балансовый анализ деятельности организации

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И СОСТОЯНИЯ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ	ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЯ
КОМПАНИЯ	
Количественные показатели	4,8
Маркетинговый потенциал	4,6
Производственный потенциал	7,2
Финансово -экономическое состояние	8
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
Темпы роста рынка	8
Конкурентная оценка	5,7
Качественные показатели рынка	6
Зависимость рынка от внешней среды	8,6

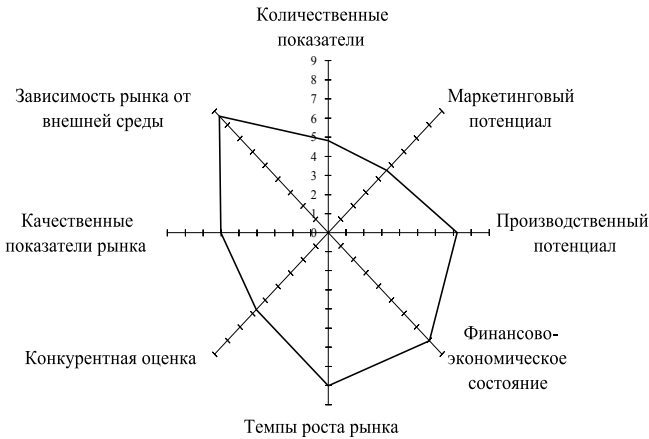


Рис. 6.6. Диаграмма балансового анализа

показателях компаний. Является ли данная угроза рынку для нас желаемой? В целом ответ положительный, так как компания имеет достаточно скромные количественные показатели. Но возникает вопрос, существуют ли реальные возможности воспользоваться предоставляемым шансом или можно потерять даже то, что компания имеет?

Этап второй.

К сожалению, угроза роста рынка не единственная выше необходимого для нас уровня находятся еще и качественные требования рынка и в очень опасной зоне конкурентная оценка. Однако при таком предполагаемом росте рынка конкурентная оценка значительно понизится, участники рынка не смогут на первых порах даже удовлетворять те потребности, которые появятся, поэтому этот фактор нельзя признать как усиливающий. А вот качество рынка хоть и незначительно, но все же усиливает показатель роста объемов рынка

Этап третий.

Что очень важно, так это внешний пусть не значительный противовес. Прежде всего, это касается оценки зависимости рынка от внешних факторов. Это говорит о том, что ситуация в целом будет стабильной и прогнозируемой, хотя и достаточно подвижной. Второй аспект. Конкурентная оценка, скорее всего, упадет до уровня не представляющего угрозу в ближайшее время даже не смотря на то, что возможно появление новых участников, так как конкуренты сами будут вынуждены бороться с теми же факторами.

Этап четвертый.

Внутренние переменные несут в себе негативные элементы. Это низкая оценка маркетингового потенциала и количественная оценка. Нельзя признать их усилителями, но и в качестве противовесов их не поставишь. При большем количественном показателе компания могла бы использовать эффект масштаба. Который бы сильно помог в борьбе за рынок. Маркетинговый потенциал не представляет серьезной угрозы пока, но по мере стабилизации рынка этот показатель станет недостаточным. Поэтому наряду с проблемой роста рынка организация вынуждена будет решать проблему одновременного повышения данного показателя, что будет отвлекать часть средств, времени и усилий.

Этап пятый.

Какие же сильные стороны нашего производителя. Это два показателя производственный потенциал и финансовое состояние. В комплексе эти две переменные дают нам хороший противовес росту рынка. Если бы производственный потенциал был ниже, тогда бы вставал вопрос трансформации финансового показателя в производственный, а это требовало бы времени и в таких условиях резко понижало бы преимущества. При таком соотношении показателей можно говорить о том, что бурный рост рынка является желательным явлением?

Этап шестой.

На начальном этапе основные требования к производителям будут технического плана, поэтому у данной организации имеется время и, что

самое важное, возможности увеличить маркетинговый потенциал за счет снижения качества финансового состояния. Совокупность производственного потенциала и финансовых возможностей должны трансформировать наши количественные показатели в сторону увеличения.

В итоге: необходима программа реализации стратегии, направленной на использование своего производственного и финансового потенциала для увеличения количественных показателей и подготовки фундамента для укрепления маркетингового потенциала.

Фактически метод балансового анализа является одним из методов управления потенциалом организации. Данный метод должен помочь в ответе на вопрос: как необходимо трансформировать внутренние переменные организационной среды и в каком направлении для того, чтобы поддерживать на должном уровне и развивать потенциал организации. Данный метод в полной мере отвечает принципам системности и комплексности. Все преобразования в организации должны носить целенаправленный характер.

На основе проведенного балансового анализа, а так же с учетом организационной концепции руководство может переходить к формированию стратегического набора и разработке механизмов реализации стратегии.

В условиях, когда эра стратегического планирования трансформировалась в стратегическое управление, портфельный анализ остается одним из немногих инструментов, которые в состоянии принести практическую пользу менеджерам различных уровней. Довольно часто в качестве альтернативы матричному анализу предлагают динамическое моделирование, которое призвано решить главную проблему — представить организацию как открытую динамическую систему, а так же проследить причинно-следственную связь происходящего на рынке и возможности влияния организации на происходящие процессы. Однако динамическое моделирование относится к другой группе инструментов, которое можно условно объединить с известной техникой сценариев компании SHELL. Эти инструменты имеют свои как положительные, так и отрицательные моменты. Но главное состоит в том, что у них свои особые функции и они призваны решать несколько иные задачи чем портфельный анализ и альтернативой ему не являются.

Матрица — это поле сражения для руководителя. В последнее время маркетингологи-практики, да и теоретики, обратились к трудам по военному искусству К. Фон Клаузевица, М. Мушаши, Сан Тэу и другим. Ни один другой инструмент стратегического управления не может выполнить ту миссию, которая сегодня возлагается на портфельные инструменты анализа.

«Стратегическая карта» может рассматриваться как еще один инструмент стратегического планирования и управления. Она является промежуточным подведением итогов и помогает определить стратегические направления деятельности организации.

Главный принцип и особенность данного инструмента — наглядность текущей и планируемой позиции организации и возникающий при этом разрыв позиций. Деятельность организации в чем-то напоминает пешечную цепь в шахматной игре, которая находится в идеальном положении вначале игры. Но как только производится первый ход, цепь начинает деформироваться и наряду с усилением позиции в структуре появляются слабые поля.

Каждый раз, когда производитель обращается к вопросам планирования или стратегического управления, он имеет вполне определенную текущую позицию и желаемую и ту, которую производитель хочет занять в результате реализации стратегии (рис. 6.7). Между этими состояниями образуется некий разрыв, его еще называют «стратегический разрыв», который необходимо ликвидировать. С решением данного вопроса связана непосредственная реализация разработанной стратегии.

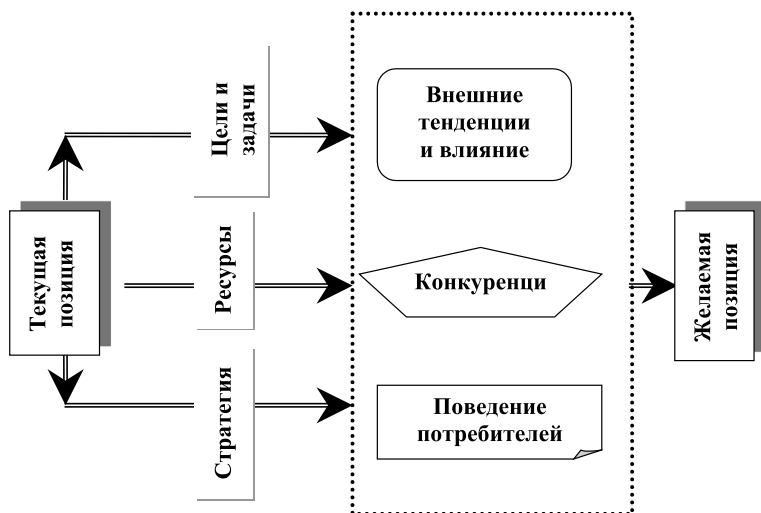


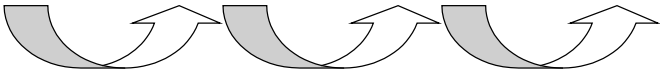
Рис. 6.7. Стратегическое планирование деятельности

Вторая важная особенность стратегического управления состоит в том, что для достижения поставленных целей необходимо разработать стратегический набор, т. е. определенный перечень взаимосвязанных стратегий (табл. 6.2).

Таблица 6.2.

Формирование стратегического набора

Общая стратегия	Товарные и конкурентные стратегии	Обеспечивающие стратегии		
		Функциональные	Ресурсные	Стратегии операционного уровня
Стратегия роста	Расширение ассортимента	Маркетинговая	Трудовые ресурсы	В зависимости от состояния и перспективы развития операционной системы управления
Стратегия поддержания	Сокращение ассортимента	Инновационные (НИОКР)	Финансовые ресурсы (инвестиционная)	
Стратегия реструктуризации	Замены товарной линии	Производственная	Техника и технология	
Стратегия сокращения	Фокусирование или концентрация	Стратегия финансирования	Информационные ресурсы	
Стратегия ликвидации	Обновление	Управления персоналом	Сырьевые	
Комбинация из вышеупомянутых	Удержание Ликвидация	МТО Организационные	Энергетические	



Данный перечень включает общую стратегию, товарную стратегию, а так же ряд обеспечивающих стратегий: функциональные, ресурсные и стратегии операционного уровня. Только таким образом можно достичь не отдельных конкурентных преимуществ, а целого комплекса преимуществ, которые составляют стратегический потенциал организации и её конкурентоспособность.

Принципиальное различие функциональных и ресурсных стратегий заключается в том, что функциональные стратегии связаны с формированием и достижением целей в конкретной функциональной сфере, а ресурсные в сфере отдельных ресурсов. Например, стратегия обеспечения информацией может затрагивать и такое функциональное подразделение как маркетинг, инновационная деятельность, управление персоналом и т.д., но все они должны быть взаимосвязаны в рамках общей информационной стратегии.

В то же время, инвестиционная (финансирования) стратегия может касаться финансирования развития трудовых ресурсов, информационных, энергетических и т.д., но опять же должна быть взаимосвязь только теперь уже в рамках функциональной стратегии.

Теоретически все эти стратегии должны быть взаимосвязаны и направлены на достижение поставленных целей. Поскольку всю цепочку разработки стратегического набора проследить достаточно сложно, на практике очень часто встречаются ситуации, когда отдельные стратегии или их элементы не соответствуют друг другу. Несоответствие стратегий или отдельных элементов приводит к увеличению стратегического разрыва.

Стратегическая карта представляет собой срез состояния внешней среды организации (рынка), а так же положения производителя и его товаров на данном рынке.

Итак, рассмотрим стратегическую карту более подробно (рис. 6.8 и 6.9).

<i>Динамика рынка</i>	Быстрый рост	Умеренный рост	Естественный рост	Фрагментарный рост	Колебания	Незначительное снижение	Сокращение
<i>Структура рынка</i>	Монополия	Олигополия	Конкурент	Монопольный конкурент		Фрагментарный	
	Лидер	Претендент	Последователь	Обладатель ниши			
<i>Развитие производителя</i>	Рост			Удержание		Сокращение	
	Вместе с рынком	Опережающий	Захват сегмента	Равномерное	Точечное	Равномерное	Выборочное
<i>Вектор развития производителя</i>	Рынок				Сегмент		
	Новый		Существующий		Новый		Существующий
	Географический	Товарный	Географический	Товарный	Географический	Товарный	Географический

Рис. 6.8. Карта конкурентной рыночной стратегии участника рынка

Жизненный цикл потребности спрос/технология	Зарождение	Ускоренный рост	Замедленный рост	Становление	Спад	Депрессия	Сокращение
Конкурентный товарный уровень	Уровень предложения	Функциональный уровень	Качественный уровень	Дополнительный уровень	Имиджевый		
Уровень дифференциации	Сильное влияние товаров заменителей			Незначительное влияние товаров заменителей			
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий	
Основной сегмент компании	Экономный	Переходной	Массовый	Переходной	Первоклассный	Переходной	Элитный
Товарный ассортимент	Новый			Прежний или сокращенный			
	Обновленный	Дополненный	Новый	Модифицированный	Существующий	Выборочный	

Рис. 6.9. Карта конкурентной товарной стратегии участника рынка

Карта состоит из двух разделов — рыночной и товарной стратегии. В рыночной части описываются наиболее важные рыночные показатели:

- динамика изменения рынка;
- стадия развития рынка;
- структура участников рынка;
- доля организации на рынке;
- функциональная стратегия производителя;
- вектор развития организации на данном рынке.

В товарной части приводится описание рынка уже с позиции не производителей, а потребителей и отражаются следующие аспекты:

- наличие и степень влияния товаров заменителей;
- степень дифференциации рынка;
- конкурентный товарный уровень;
- основной сегмент, в котором присутствует производитель;
- его товарная линия.

В стратегическую карту не внесены характеристики конкурентной ситуации, так как в силу описанного выше эффекта перелива конкурентного давления можно предполагать, что конкуренция практически на всех основных рынках имеет довольно ровную и высокую оценку, по крайней мере в среднесрочном периоде.

Можно было бы перегруппировать показатели таким образом, чтобы в одной группе оказались все те, которые относятся непосредственно к рынку, а в другой — к производителю. В предложенном варианте очевидно наличие в рыночных показателях двух характеристик рыночной стратегии производителя и двух товарной.

Следует отметить один важный аспект. В условиях современной среды характеристика отдельного явления или процесса может быть достаточно сложной. Именно поэтому выбранные категории анализа несколько обобщены и, возможно, не всегда абсолютно точно будут передавать суть явления. Например, динамика рынка может использовать в своей характеристике несколько параметров. Самая распространенная характеристика изменения емкости рынка — естественный фрагментарный рост, когда увеличение емкости рынка в основном связано с увеличением населения страны, но при этом одни сегменты развиваются более интенсивно, а другие несколько медленнее.

Возможна и иная характеристика изменения емкости рынка — естественный рост и колебания спроса, когда одни сегменты растут, а другие сокращаются. Такая характеристика может быть использована и в отношении одного товарного сегмента, но на достаточном географическом пространстве. Например, в Америке наблюдается рост популярности

автомобилей повышенной проходимости, а в Азии такого роста на те же автомобили не происходит.

Каждая из предложенных групп переменных несет в себе дополнительную смысловую нагрузку

Категория «Динамика» означает динамику развития спроса или емкости рынка. Практически все показатели данной группы являются относительными, к естественному росту рынка, который, в свою очередь, тесно связан с макроэкономической ситуацией. Естественный рост равен среднегодовому росту ВВП страны с учетом естественного прироста населения. Данная категория косвенно свидетельствует о привлекательности рынка, а также о необходимых инвестициях. Зависимость в данном случае прямая: чем выше предполагаемый рост емкости рынка, тем привлекательнее для производителей и тем больше необходимо инвестиций для того, чтобы, как минимум, сохранить положение организации на рынке.

«Быстрый рост» означает резкое значительное увеличение объемов спроса, который превышает показатель естественного роста в несколько раз (2 и более). «Умеренный рост» — промежуточное значение между естественным увеличением спроса на товары и быстрым ростом. «Естественный рост» непосредственно связан с демографическими изменениями в обществе, а также с макроэкономическими показателями увеличения ВВП, доходов на душу населения и другими. Если, например, рост населения составляет 10% в год и при этом рост потребления товара А равен 10%, то это фактически естественный рост потребления. Если демографическая ситуация такова, что происходит резкое старение нации и при этом маркетологи отмечают увеличение спроса на кругосветные круизы, то это так же можно рассматривать как естественное увеличение спроса. В данном случае очень важно понять, имеет ли изменение спроса на том или ином рынке или в сегменте демографические и макроэкономические основания, и четко разделять стабильность на рынке, естественный рост и ускоренный рост.

«Фрагментарный рост» — практически непрогнозируемые всплески спроса на отдельных сегментах рынка, достаточно непродолжительные. Данная характеристика изменения емкости рынка является наименее желаемой для производителя, поскольку несет в себе значительную долю неопределенности. «Колебания» — наличие определенной цикличности в изменении спроса с течением времени или исходя из определенных рыночных условий. «Незначительное снижение» — отрицательные темпы роста емкости рынка в пределах значений «умеренного роста» со знаком «минус». Данная характеристика так же, как и «фрагментарный рост», несет в себе значительную долю неопределенности, за незначительным

снижением рынка, как правило, следует либо его сокращение, либо новый этап развития рынка. «Сокращение» — фактически означает прекращение существования технологии, которая используется на данном рынке.

Следует заметить, что состояния фрагментарного роста, колебания и незначительного снижения могут быть связаны с реструктуризацией рынка, переориентацией потребителей на новые товары, сегменты, технологии.

Вторая категория «Структура». Под ней следует понимать состояние конкуренции на рынке и положение организации в этой борьбе. Она содержит две классификации, и поэтому для более точного описания будут использованы две характеристики. Вначале необходимо выяснить структуру конкуренции на рынке, а затем положение самой организации на нем. Наиболее важным в данном случае является количество участников и их относительные размеры. После этого определяется непосредственная роль организации на данном рынке.

«Конкурент» — это состояние конкуренции, которое подразумевает присутствие организации на рынке или в сегменте, который не имеет ни лидера, ни группы лидеров, ни достаточно крупных участников. В экономической теории рынки подобного типа называются чистой конкуренцией. «Монопольный конкурент» означает, что организация присутствует на рынке где предлагаемые товары можно считать конкурентами лишь с некоторыми оговорками, поэтому интересы, пусть и достаточно мелких участников, практически не пересекаются. Товары в определенной степени уникальны и в полной мере заменить друг друга не могут. «Фрагментарная структура» самого рынка говорит нам о том, что рынок в принципе не имеет черт олигополии, но в структуре просматриваются достаточно крупные производители или лидеры рынка в своем большинстве не по количественным показателям.

Под категорией «Развитие» будем понимать возможные функциональные стратегии организации, которые в целом делятся на три категории: рост, удержание, сокращение. Однако развитие, как и сокращение или удержание, может осуществляться по нескольким направлениям, которые и выделим в каждом варианте. При этом следует заметить, что рост вместе с рынком практически всегда означают наличие, как минимум, ускоренного роста емкости рынка. Если же производитель использует сектор «Опережающий рост» при наличии сектора «Быстрый рост» или «Умеренный рост», то для этого должны быть веские основания.

Понятие «Вектор» означает направление развития организации согласно функциональной стратегии. В первоначальном варианте присутствуют два направления: либо интернационализация, либо диверсификация, т.е. либо новые географические рынки, либо новые товарные

сегменты. Скомпоновав все варианты, получим восемь возможных направлений развития организации.

К особенностям товарной стратегии мы отнесли пять позиций, две из которых касаются непосредственно производителя, а три в той или иной мере описывают товар или саму потребность.

Рассмотрим жизненный цикл потребности или, как его часто называют, «жизненный цикл спрос/технология». В стратегической карте перечислены теоретические стадии жизненного цикла потребности, но это не значит, что они будут идти в такой же последовательности.

В некоторой степени данный вопрос был рассмотрен при анализе общей динамики рынка, однако жизненный цикл спрос/технология имеет несколько специфических отличий. Вполне естественно, что, определив общую динамику рынка, мы можем довольно четко определить стадию развития потребности, но это не всегда так. В конце 80-х годов, в период тяжелый для всей мировой экономики наблюдался всплеск в технологии обработки информации и здесь, не смотря на развитие и рост потребности, существовали более сильные факторы, которые несколько сдерживали развитие отрасли. Кроме того, динамика рынка это скорее количественная оценка рынка, а «жизненный цикл потребности» качественная оценка рынка: технологические требования, опыт, структура затрат и т. д.

Потребность, как правило, не исчезает, она проходит множество этапов, где неоднократно бывают и взлеты, и падения, переход на качественно новый уровень. Спад вовсе не означает, что потребность умирает, он определяет грядущую смену технологии удовлетворения потребности. Потребность переживает многие товары и торговые марки, некоторые потребности остаются вечными. Рост означает, что найдена новая технология, его замедление говорит о том, что необходимо качественно модифицировать технологию, максимально оптимизировать ее, а для этого, возможно, необходимо даже создание новой торговой марки. Все это накладывает определенный отпечаток на производственный и научно-исследовательский потенциал организации. Если, например, наблюдается спад в технологии удовлетворения потребности, а организация только закончила техническую модернизацию производства, то спасти его может только быстрый прорыв в технологии.

Следующая группа показателей — «Уровень дифференциации». Здесь в несколько сжатой и косвенной форме выражается две силы конкуренции, угроза товаров-заменителей и рыночная власть потребителей. Высокий уровень дифференциации означает, что рынок поделен на множество сегментов. Например, рынок легковых автомобилей. Альтернативы легковому автомобилю практически не существует, т. е. влияние

товаров–заменителей минимально. Но только по официальным статистическим данным рынок имеет порядка десяти основных сегментов, каждый из которых имеет ряд подсегментов или ниш, и в каждом из них представлено огромное множество торговых марок.

Таким образом, отсутствие товаров-заменителей несколько облегчает взаимоотношения производителя и потребителя и ограничивает силу последних, но большая дифференциация рынка слишком дробит производителей на отдельные маленькие группы, а это, в свою очередь, повышает власть потребителей. Если организация придерживается избирательной стратегии в подобных отраслях (стратегия ниши), то она становится зависимой от «своего» потребителя, если же организация ориентируется на большую часть рынка, а не на его отдельные сегменты, то она сталкивается с проблемой координации усилий в различных сегментах. Широкая номенклатура товаров означает и широкое поле для атаки конкурентов.

Таким образом, идеальным для организации состоянием есть низкая степень дифференциации и полное отсутствие товаров заменителей, когда потребителю выбирать не из чего, увеличение выбора если и не увеличивает непосредственно силу потребителей, то, во всяком случае, явно снижает влияние самих производителей.

Следующая группа показателей — «Конкурентный товарный уровень». Данная группа показателей будет описывать уровень развития технологии и степень конкурентного давления. По мере того, как увеличивается конкуренция борьба за потребителя переходит на более высокие товарные уровни. Когда производителей достаточно много, а их силы примерно равны, тогда единственный выход для них вести конкуренцию на уровне имиджа. Для самих же производителей этот уровень наименее желаем, а значит необходимо пытаться опустить конкуренцию на более низкие уровни и для этого необходимы новые товары, новые идеи, новые технологии.

Кроме того, исходя из конкурентного товарного уровня можно судить и об уровне развития рынка. В период зарождения новой потребности или технологии товар и конкуренция будут находиться на уровне предложения. Но по мере того, как потребитель привыкнет к новинке и освоит ее необходимы новые мотивы к покупке. Конечно, если организация является монополистом, она может позволить себе на некоторое время и уровень элементарного предложения, но таким образом она создает прецедент для появления конкурентного давления на рынке и его усиления.

Рассмотрим категории, которые относятся непосредственно к производителю. Для этого необходимо установить общеэкономический сегмент (соотношение цена/качество), в котором работает организация.

В каждом сегменте имеются специфические требования к производителю и его товару. С одной стороны, это создает ограничения в деятельности участников рынка, а с другой — предоставляет определенные возможности и гарантии. Поскольку в последние годы наблюдается некоторое размывание границ даже глобальных сегментов рынка, необходимо ввести промежуточные варианты. Следует акцентировать внимание на том, что при значительных темпах развития рынка сложившиеся классические границы начинают размываться, а по мере становления рынка вновь происходит кристаллизация новых сегментов. При сокращении рынка также возможно размывание сегментов по двум причинам: сокращение и объединение сегментов для повышения рентабельности и активный поиск новых способов удовлетворения потребностей.

Естественно, что наличие четкой структуры рынка более выгодно для производителя, так как позволяет избегать ошибок на стадиях создания товаров, их позиционирования и продвижения на рынок. С другой стороны, если производитель ориентирует деятельность на смешанные сегменты, в дальнейшем это позволит с большим успехом создавать новые торговые марки, изменять имидж и при необходимости переходить в новые сегменты.

Кроме того, непосредственно к производителю относится и еще одна группа показателей «Товарный ассортимент». Они указывают на товарную линию, которая использовалась и будет использоваться в рамках определенных рынков и сегментов. Каждая организация сама выбирает товарную стратегию в зависимости от состояния внешней среды. Поэтому использование даже старых немодифицированных продуктов вполне может иметь место в конкретной сложившейся ситуации. В целом данная группа показателей тесно связана с рыночным вектором развития организации. Развитие в географическом направлении будет означать более низкие требования к обновлению товарной линии. Товарное направление связано с ужесточением конкуренции, поэтому улучшение и усовершенствование товара будет играть более заметную роль в конечном результате. Очень важно также соотносить ассортиментную стратегию с рыночной динамикой и стадией жизненного цикла потребности. Обновление товарной линии в той или иной степени означает дополнительные инвестиции.

Выбор ассортимента товаров представляет собой один из главных инструментов реализации функциональной стратегии. Поэтому следует следить за тем, чтобы один из секторов данной группы не входил в противоречие с упомянутыми выше категориями.

Работа со стратегической картой требует достаточной профессиональной подготовки, так как не имеет достаточно простых и стандартных

рекомендаций. Естественно, что существуют такие сектора в стратегической карте, которые свидетельствуют о потенциальных проблемах. Например, организация в качестве направления развития выбирает опережающий рост, и в то же время в качестве вектора развития выбирает существующий рыночный сегмент. Достаточно проблематичная стратегия, и возможна лишь при значительном превосходстве производителя над своими конкурентами в финансовой мощи и производственно-технологическом развитии.

Стратегическая карта дает возможность представить целостную картину планируемой деятельности организации и скоординировать различные цели и задачи. Проведение анализа с помощью стратегической карты предполагает поэтапное рассмотрение четырех основных составляющих с последующим установлением взаимосвязей между отдельными элементами (рис. 6.10).

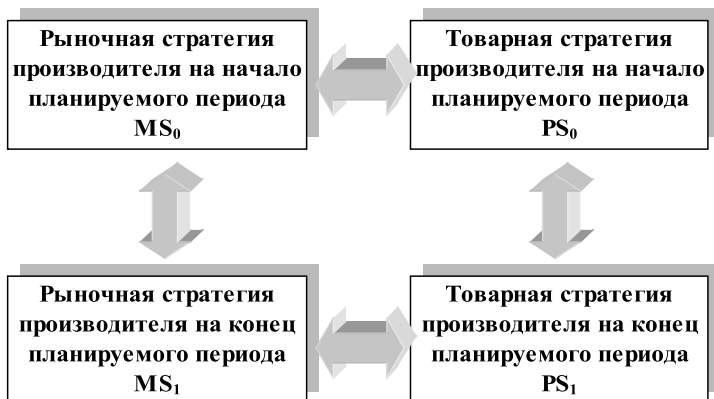


Рис. 6.10. Последовательность проведения анализа стратегической карты

Для более детального изучения рассмотрим следующий пример (рис. 6.11 и 6.12).

В процессе разработки стратегического плана была составлена стратегическая карта, которая характеризуется следующими моментами:

- Динамика — умеренный рост.
- Структура — конкурентный рынок, последователь.
- Развитие — рост с захватом определенного участка рынка.
- Вектор — новый товарный рынок.

Это то положение, которое занимает организация на данный момент. Первый этап анализа заключается в рассмотрении существующего положения и поиска потенциальных угроз или возможностей уже на данном

Динамика рынка	Быстрый рост	Умеренный рост	Естественный рост	Фрагментарный рост	Колебания	Незначительное снижение	Сокращение	
Структура рынка	Монополия	Олигополия	Конкурент	Монопольный конкурент		Фрагментарный		
	Лидер	Претендент	Последователь	Обладатель ниши				
Развитие производителя	Рост			Удержание		Сокращение		
	Вместе с рынком	Опережающий	Захват сегмента	Равномерное	Точечное	Равномерное	Выборочное	
Вектор развития производителя	Рынок				Сегмент			
	Новый		Существующий		Новый		Существующий	
	Географический	Товарный	Географический	Товарный	Географический	Товарный	Географический	Товарный

Рис. 6.11. Карта конкурентной рыночной стратегии участника рынка

Жизненный цикл потребности спрос/технология	Зарождение	Ускоренный рост	Замедленный рост	Становление	Спад	Депрессия	Сокращение
Конкурентный товарный уровень	Уровень предложения	Функциональный уровень	Качественный уровень	Дополнительный уровень	Имиджевый		
Уровень дифференциации	Сильное влияние товаров заменителей			Незначительное влияние товаров заменителей			
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий	
Основной сегмент компании	Экономный	Переходной	Массовый	Переходной	Первоклассный	Переходной	Элитный
Товарный ассортимент	Новый			Прежний или сокращенный			
	Обновленный	Дополненный	Новый	Модифицированный		Существующий	Выборочный

Рис. 6.12. Карта конкурентной товарной стратегии участника рынка

этапе. В результате анализа существующего положения можно отметить следующее. Организация ведет деятельность на новом товарном рынке, который прошел стадию роста и входит в стадию становления.

Главной задачей производителя до настоящего момента было не выбиться из общего ритма развития рынка. Организация направила свою деятельность на отдельный рыночный участок.

Теперь организация переориентирует деятельность со следующими показателями:

- Динамика — естественный рост.
- Структура — монопольный конкурент, обладатель ниши.
- Развитие — равномерное удержание.

— Вектор — новый географический и существующий товарный сегменты.

Предполагаемая стратегия является естественным и единственно правильным продолжением. Поскольку рынок стабилизируется в своем развитии и он не имеет четкой структуры, поэтому захватить лидерство на рынке в ближайшее время никому не удастся.

В такой ситуации производителям лучше всего дистанцироваться друг от друга, найти своих потребителей, свои ниши для того, чтобы затем уже предпринимать активные меры по расширению своей деятельности. Иными словами, необходимо создать плацдарм для дальнейшего наступления на рынок. Именно таким образом организация и предполагает двигаться дальше. Однако развитие, направленное на равномерное удержание, может выглядеть не совсем оправданным. Организация должна максимально закрепиться на своем участке и отказ от роста с захватом участка может быть вызван только необходимостью смены товарной линии, в противном случае это можно рассматривать как недоработку в стратегии. Кроме того, проблематичным выглядит вектор, направленный на новый географический сегмент. Необходимо либо отказаться от данного шага, либо пересмотреть переменную развития, что прямо ведет к пересмотру ресурсных стратегий организации. Этот аспект требует дальнейшей проработки при анализе товарной стратегии.

Текущая товарная стратегия организации может формулироваться следующим образом:

— ЖЦП — замедленный рост.

— Конкурентный товарный уровень — качественный.

— Уровень дифференциации — средний при незначительном влиянии товаров-заменителей.

— Основной сегмент — переходной между массовым и первоклассным.

— Товарный ассортимент — обновленный.

Товарная стратегия в целом отвечала требованиям предъявляемым рынком. Стадия замедленного роста и качественный конкурентный товарный уровень говорят о том, что рынок развивался нормально, по классическому алгоритму. Рынок входит в стадию становления, что при отсутствии крупных производителей или лидеров рынка, может привести к замедлению развития товарных уровней. Поэтому вполне можно ожидать увеличения дифференциации рынка и появления серьезных товаров-заменителей.

Так же вполне очевидным есть и то, что основным сегментом, в котором действовала организация, оказался без четких границ. На стадии

развития рынка это вполне приемлемая позиция. Однако теперь организация должна сделать окончательный выбор либо в пользу массового сегмента, либо в пользу первоклассного. Для поддержания ускоренного развития организация производила смену поколений своего товара.

Планируемое положение организации выглядит следующим образом:

— ЖЦП — становление.

— Конкурентный товарный уровень — качественный и дополнительный.

— Уровень дифференциации — высокий при незначительном влиянии товаров-заменителей.

— Основной сегмент — первоклассный.

— Товарный ассортимент — прежний модифицированный.

Исходя из полученных данных, можно утверждать, что товарная стратегия организации имеет довольно существенные слабые места. В целом прогнозируемые параметры рынка несколько смягчают слабости стратегии, но не настолько, что бы говорить о благоприятном развитии событий. Прежде всего, если организация желает перейти в разряд обладателей ниши, она должна максимально развивать товарные уровни, это залог успешного вхождения в нишу. Однако организация предполагает при основном качественном уровне выйти на дополнительный уровень. Положение усложняется еще и тем, что в качестве основного сегмента был выбран первоклассный. Организации в обязательном порядке необходимо развитие качественного товарного уровня, так как она должна еще подняться на полступени рыночного сегмента. Именно поэтому проблематичным выглядит направленность на удержание участка рынка при намеченном географическом развитии. Все это вызывает множество вопросов, на которые необходимо ответить для того, чтобы сделать окончательный выбор в пользу той или иной стратегии деятельности. Положение неопределенно еще и тем, что фактически организация не готовит товарных новинок. Это может свидетельствовать о том, что еще существует определенный потенциал у старых товаров и, при некоторой модификации, они могут просуществовать определенное время на рынке. Именно этот период и необходимо использовать для дальнейшего количественного развития. В противном случае, следует отказаться от проникновения на новый географический сегмент.

В целом же у организации есть два пути: либо отказаться сейчас от количественного роста с целью перехода в более качественный сегмент, либо спуститься на полступени и несколько расширить свое присутствие

на массовом сегменте. Организация, находясь на стадии завершения активного развития, пытается решить две практически несовместимые задачи: количественный рост и качественный рост. Поэтому необходим пересмотр следующих позиций в стратегической карте:

- Товарный ассортимент, т. е. товарная политика.
- Основной сегмент.
- Развитие и его вектор.

В данном случае можно было бы сопоставить результаты балансового анализа и стратегической карты. Если компания имеет достаточные финансовые ресурсы (по балансовому анализу оценка 7,5), тогда возможна и избранная стратегия, но в целом следует признать, что это будет неэффективное вложение средств, необходим пересмотр некоторых положений самой стратегии.

Итак, главное предназначение стратегической карты — установление взаимосвязей в рамках стратегического набора и адекватность этого набора реалиям внешней среды организации.

Подведем краткие выводы.

При рассмотрении теоретических аспектов конкурентной позиции со стратегической точки зрения можно выделить только три основных направления деятельности организации:

- отказ от занимаемого рынка или ниши;
- удержание занятых позиций;
- развитие организации, рост его рыночной доли и влияния.

На практике же все гораздо сложнее. В реальной ситуации существует множество полустратегий или смешанных вариантов. Организации вынуждены прибегать к ним, потому, что рыночная среда и отношения в ней достаточно сложные, непредсказуемые, неоднозначные и быстро изменяются. Именно в силу этих особенностей сегодня все чаще говорят не о стратегическом планировании, а о стратегическом управлении. Процесс управления сам по себе более гибкий и сложный. Подвижность внешней среды и конкурентное давление, приводят к тому, что цена ошибки для участников рынка возрастает на несколько порядков. Все это ведет к тому, что при принятии решений руководство организаций отказывается от стандартизированных методов планирования и управления. Только гибкие методики способны полнее описать предмет исследования и предоставить шанс на успех. В таких условиях жестко структурированные методы, которые к тому же не отражают динамику развития предмета исследования во времени, мало эффективны. Моментные срезы ситуации на рынке приемлемы сегодня скорее для текущего управления.

Сфера бизнеса так же материальна, как и многое другое в жизнедеятельности человека, поэтому главная материальная составляющая — это произведенный товар. Товар просто изменяет свою форму существования в виде ресурсов, основных фондов, технологий, готового продукта, имиджа, прибыли, успеха и т. д. Если производитель хочет достигнуть определенных результатов, он должен научиться управлять этими превращениями.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер.— 6-е изд.— СПб.: «ИД Питер», 2001.— 544 с.
2. Абрютин М.С. Экспресс-анализ финансово-экономической устойчивости предприятий / М.С. Абрютин, А.П. Грачев.— Менеджмент в России и за рубежом.— 1994.— № 4.— С. 17—24.
3. Абчук В.А. Экономико-математические методы. Элементарная математика и логика / В.А. Абчук // Методы исследования операций.— Москва: Союз, 2000.— 320.
4. Аккофф Р. Аккофф о менеджменте / Р. Аккофф.— СПб.: ИД Питер, 2002.— 448 с.
5. Алексеев Н. С. Изменения для стабильности / Н.С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом.— 1999.— №2.— С. 23—32.
6. Алексеев Н.С. Теории управления «Эпохи без закономерностей» / Н.С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом.— 2000.— №3.— С. 19—28.
7. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева.— М.: Финансы и Статистика, 1999.— 248 с.
8. Алексеенко Н.П. Теория единства материи и сознания, устройство мира и общества на ее основании / Н. П. Алексеенко. — Симф. : Ариал, 2013. — 40 с.
9. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом.— 1998.— №1.— С. 44—50.
10. Амблер Т. Практический маркетинг: маркетинговый капитал, маркетинговые войны, позиционирование, парадоксы дзен-буддизма / Т. Амблер; пер. с англ.— СПб.: ИД Питер, 1999.— 400 с.
11. Аммельбург Г. Предприятие будущего. Структура, методы и стиль руководства / Г. Аммельбург.— М.: Международные отношения, 1997.— 416 с.
12. Ананьев В.П. Организация производства и менеджмент: уч. пособие / В.П. Ананьев.— М.: РГОТУПС, 1999.— 168 с.
13. Андрейчиков А.В. Экономика, математические методы в задачах аналитического планирования / А. В. Андрейчиков.— Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 1997.— 74 с.
14. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова.— М.: Финансы и Статистика, 2000.— 365 с.
15. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В. Андрійчук, Л. Бауер.— К.: КНЕУ, 1998.— 316 с.
16. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия / И.Х. Ансофф; пер. с англ.— СПб.: ИД Питер, 1999.— 416 с.
17. Ансфорд П. Стратегическое управление / П. Ансфорд; пер. с англ.— М.: Экономика.— 1999.— 473 с.

18. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур / В. Г. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом.— 2000.— №1,—С. 25—31.
19. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг; пер. с англ.— Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.— 512 с.
20. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. Архипов // Проблемы теории и практики управления.— 1996.— №5.— С. 117—122
21. Ассэль Генри Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Генри Ассэль; пер. с англ. —М.: ИНФРА-М, 1999.— 804 с.
22. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М. П. Афанасьев.— М.: Финстатинформ, 1995,—112 с.
23. Афоничкин А. И. Принятие управленческих решений в экономических системах / А. И. Афоничкин.— Саранск: Мордовский Университет, 1998.— 184 с.
24. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях / Н. Ахмедов // Менеджмент в России и за рубежом.— 1999.— №4.— С. 130—141.
25. Багриновский К. А. Экономико-математические методы и модели (микроэкономика) / К. А. Багриновский, В. М. Матюшок.— М.: Российский университет дружбы народов, 1999.—183 с.
26. Банковский менеджмент // Управление персоналом.— 2000.— № 10. — С. 27—32.
27. Барак В. И. Определение рыночной доли на основе парных сравнений / В. И. Барак // Маркетинг в России и за рубежом.— 2001.— №3.— С. 12—22.
28. Баренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Баренс, П. Хавранек; пер. с англ.— М.: «Интерексперт», 1995.— 375 с.
29. Баринов В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом.— 2000.— №6.— С. 3—13.
30. Басовский Л. Е. Управление качеством / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев.— М.: ИНФРА—М, 2000.— 211 с.
31. Басовский С. Е. Теория экономического развития. Факторы, закономерности, прогнозирование и стратегическое управление / С. Е. Басовский.— Тула, 1998.— 132 с.
32. Баумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Баумен; пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. Н. Соколовой.— М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.— 415 с.
33. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом.— 2001.— №5.— С. 63—71.
34. Берджес Дж. Основы управления малым бизнесом / Дж. Берджес, Д. Штайнхофф; пер. с англ.— М.: ЗАО «Издательство «БИНОМ», 1998.— 496 с.
35. Береза Т. Н. Методы оценки маркетинговых решений в условиях неопределенности и риска / Т. Н. Береза, Е. Ю. Хрусталов // Маркетинг в России и за рубежом.— 2000.— №6.— С. 3—16.
36. Березин И. С. Маркетинг и исследования рынков / И. С. Березин.— М.: Русская деловая литература, 1999.— 416 с.
37. Берсуцкий Я. Г. Модели и алгоритмы принятия управленческих решений / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, Н. Г. Гузь и др.— Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998.— 307 с.
38. Бир С. Мозг фирмы / С. Бир.— М.: Радио и связь, 1993.— 416 с.

39. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк— Т1.-2.— К.: Ника-Центр.— 1999.— 317 с.
40. Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Маутон; пер. с англ.— К., 1990.— 402 с.
41. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Петон.— СПб.: «ИД Питер», 1999.— 816 с.
42. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен; пер. с англ.— М.: ЮНИТИ, 1997.— 444 с.
43. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент / В.В. Бочаров.— С.-Петербург: Издательство Питер, 2000.— 152 с.
44. Бригхем Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента / Ю.Ф. Бригхем.— М.: РАГС—ЭКОНОМИКА, 1998.— 816 с.
45. Бригхен Ю. Финансовый менеджмент: полный курс. В 2-х т. / Ю. Бригхен, Л. Гагенски; пер. с англ. Под ред. В.В.Ковалева. Спб. «Экономическая школа», 1998.— 710 с.
46. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С.Д. Бушуев, В.П. Морозов. К.:—Украинская ассоциация управления проектами, 1999.— 175 с.
47. Ваганський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Ваганський, С.І. Наконечний.— К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996.— 336 с.
48. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху / А. Вайсман; пер. с нем.— М.: Экономика, 1995.— 344 с.
49. Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман.— М.: Экономика, 1995.— 170 с.
50. Виноградова З.И. Логика науки управления / З.И. Виноградова, И.Е. Виноградов, В.Е. Щербакова.— М.: Мысль, 1998.— 206 с.
51. Витлинский В.В. Экономический риск: системный анализ, менеджмент / В.В. Витлинский.— К.: 1994.— 245 с.
52. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.— 3-е изд.— М.: ГАРДАРИКА, 1998.— 527 с.
53. Войтенко А.И. Информационные технологии в управлении / А.И. Войтенко // Управление персоналом.— 1996. — № 7. — С. 17—20.
54. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Системный анализ и управление» / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — СПб.: Издательство СПбГТУ, 1997.— 510 с.
55. Вяткин В.Н. Принятие управленческих решений в управлении бизнесом: концепции, задачи, ситуации / В.Н. Вяткин, Дж. Хэмптон, А.Ю. Казак.— Москва—Екатеринбург: ЗАО Издательский дом ЯВА, 1998.— 256 с.
56. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук.— К.: Вища школа, 1995.— 268 с.
57. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. / В.Г. Герасимчук.— К.: КНЕУ, 2000.— 360 с.
58. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова.— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.— 480 с.

59. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования / А. Гилберт.— СПб: Питер, 2000.— 752 с.
60. Гитман Л. Основы инвестирования / Л. Гитман, М. Джонк, Э. Хеннигер, Т. Крюгер; пер. с англ.— М.: Дело, 1996.— 376 с.
61. Глазов Б.И. Методологические основы информационно-кибернетической системотехники / Б.И. Глазов.— М.: Академия им. Дзержинского, 1992.— 170 с.
62. Глущенко В.В. Исследование систем управления / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко.— Железнодорожный, Моск. обл.: НПЦ «Крылья», 2000.— 416.
63. Гнатюк Н.З. Інноваційні аспекти розвитку спільних підприємств в Україні / Н.З. Гнатюк // Фінанси України.— 1998. — № 5. — С. 17—20.
64. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров.— М.: МП «Сувенир», 1993.— 448 с.
65. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В.В. Гончаров.— Т 2.— М.: МНИИПУ, 1998.— 784 с.
66. Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления / Ю.М. Горский.— М.: Наука, 1998.— 328 с.
67. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон, К. О'Декл; пер. с англ., авт. Предисл. Б.З. Мильнер.— М.: Экономика, 1991.— 319 с.
68. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент / Л Гэлловэй.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 320 с.
69. Д. фон дер Эльсниц Время выступления на рынок и успех предприятия / Д. фон дер Эльсниц // ПТПУ.— 2001. — №2. — С. 40—45.
70. Данилевский Ю.Г. Информационная технология в промышленности / Ю.Г. Данилевский, И.А. Петухов, В.С. Шибанов.— Л.: Машиностроение. Ленингр. Отделение, 1988.— 325 с.
71. Дегтярев Ю. И. Системный анализ и исследование операций / Ю. И. Дегтярев.— М.: Высшая школа, 1996.— 335.
72. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления / О.А. Дейнеко.— М.: Наука, 1987.— 230 с.
73. Демб Ада Корпоративне управління / Демб Ада, Ф.Ф. Нойбауер.— К.: Основи, 1997.— 302 с.
74. Демин А.И. Информационная теория экономики. Макромодель / А.И. Демин.— М., 1996.
75. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень: навч. посіб. для ВНЗ / Дес Дерлоу.— К.: Наукова думка, 2001.— 240 с.
76. Дей Джордж Стратегический маркетинг / Дей Джордж; пер. с англ.— М., 2002.— 640 с.
77. Дж. Обер-Крие Управление предприятием / Дж. Обер-Крие.— М.: СИРИН, 1998.— 257 с.
78. Джи Б. Имидж фирмы — путь к успеху / Джи Б.; пер. с англ.— СПб.: ИД Питер, 1999.— 224 с.
79. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ.— СПб.: ИД Питер, 1999.— 560 с.

80. Дятлов С.А. Информационная модель трансформации экономических систем / С.А. Дятлов.— СПб.: Ун-т экон. и финан., 1996.
81. Есипов В. Е. Цены и ценообразование / В. Е. Есипов.— СПб.: «ИД Питер», 1999.— 448 с.
82. Заречнев А.Н. Управление экономическими процессами в производственном объединении.— Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996.— 274 с.
83. Ильин И.И. Управление проектами / И.И. Ильин, И.Г. Лукманова и др.; под ред. Шапиро В.Д.— М.: ЗАО ИнфоСервис ПМ, 1996.— 611 с.
84. Инновации в производстве (соц.-эк. Аспект).— К.: Наукова думка, 1992.— 192с.
85. Информационная микроэкономика / Б.П. Ивченко, Л.А.Мартышненко, И.Б. Иванцов.— СПб.: Нордмед-Издат, 1997.— 160 с.
86. Информационные системы в экономике / Под ред. В.В. Дика.— М.: Финансы и статистика, 1996.— 272 с.
87. Ириков В. А. Технологии стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы / В. А. Ириков.— М., 1996.— 82 с.
88. Казанцев. А.К. Практический менеджмент / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова.— М.: ИНФРА-М, 1999.— 367 с.
89. Калянов Г.Н. Сравнение и проблема выбора методов структурного системного анализа / Г.Н. Калянов, А.В. Козлинский, В.Н. Лебедев // PC WEEK/RE. 1996. N. 34 (27 августа).
90. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 320 с.
91. Карлофф Б. Вывод лидера / Б. Карлофф, С. Седерберг; пер. со швед.— М.: Дело, 1996.— 352 с.
92. Карминский А.М. Информатизация бизнеса / А.М. Карминский, П.В. Немстеров.— М.: Финансы и статистика, 1997.— 416 с.
93. Клейнер Г. Предприятие упрощенное звено институциональных преобразований в России / Г. Клейнер // ПТПУ—2001.— № 2.— С. 19-24.
94. Козловский В.А. Логический менеджмент / В.А. Козловский.— СПб.: Политехника.— 1999.— 215 с.
95. Колесников Л. А. Основы теории системного подхода / Л. А. Колесников.— К.: Наукова Думка, 1988.— 174.
96. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков // Под. Ред. М. Аоки, Х. Ки Кимаю.— СПб.: 1997.— 470 с.
97. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством. V модуль / Г.Р. Кремнев. — М.: ИНФРА-М, 1999.— 288 с.
98. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса / Ю.А. Львов.— СПб, 1992.— 425 с.
99. Майкл Хаммер и Джек. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер и Джек.— Изд. СПб Университета, 1997.— 410 с.
100. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. МакДональд; пер. с англ.— СПб.: ИД Питер, 2000.— 320 с.
101. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятии / М.В. Мельник.— Л.: Финансы и статистика, 1990.— 133 с.

102. Мешко Н.П. Основы применения маркетингового подхода в управлении промышленным предприятием / Н.П. Мешко, Ю.Д. Морозов.— Днепропетровск: Наука і освіта, 2001.— 218 с.
103. Миловидов В.Д. Управление инвестиционными фондами / В.Д. Миловидов.— М.: Анкиг, 1993.— 334 с.
104. Мильнер Б. Теория организаций / Б. Мильнер.— М.: ИНФРА-М, 1999.— 336 с.
105. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 668 с.
106. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 512 с.
107. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 336 с.
108. Монден Я. «Тойота». Методы эффективного управления / Я. Монден.— М.: Экономика.— 288 с.
109. Морозов А.А. Новые информационные технологии в системах принятия решений / А.А. Морозов.— М., 1998.— 217 с.
110. Обер-Крие Дж. Управление предприятием: классика менеджмента / Обер-Крие Дж.; Пер. с англ.— М.: Сирин, 1998.— 304 с.
111. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов.— М.: Финансы и статистика, 1997.— 333 с.
112. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов.— М.: Финансы и статистика, 1997.— 215 с.
113. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / Под ред. П.Н.Завалина и др.— М.: Экономика, 2000.— 475 с.
114. Поппель Г., Голдстейн Б. Информационная технология — миллионные прибыли / Г. Поппель, Б. Голдстейн.— М.: Экономика, 1990.— 238 с.
115. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под редакцией и предисловием В. Д. Щетинина.— М.: Международные отношения, 1993.— 896 с.
116. Производственный менеджмент / Под ред. Ильенковой С.Д.— М.: ЮНИТИ, 2000.— 583 с.
117. Райс–Джонстон У. Тактический менеджмент / У. Райс–Джонстон.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 672 с.
118. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинтинпрингу. Бизнес процессов / М. Робсон, Ф. Уллах.— М.: ЮНИТИ, 1997.— 377 с.
119. Ру Доминик Управління / Ру Доминик, Сулье Даниель.— К.: Основи, 1995.— 448 с.
120. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В.Н. Самочкин.— М.: ДЕЛО, 1999.— 332 с.
121. Светуных С.Г. Количественные методы прогнозирования эволюционных составляющих экономической динамики / С.Г. Светуных.— Ульяновск: Изд-во Ульян.гос.ун-та, 1999.— 117 с.

122. Смирнов Э.А. Теория организации и бизнес-процессы / Э.А. Смирнов.— М.: Национальный Институт Бизнеса, 2000.— 303 с.
123. Стоппер Джеймс Вступ у бізнес / Джеймс Стоппер, Едвін. Домон; пер. с англ.— К., 2000.— 410 с.
124. Ткаченко А.И. Культура управління: Теорія і практика / А.И. Ткаченко, Пардаровский Ф.З.; під ред. Ф.З. Пардаровського.— Одесса: Аспект.— 1998.— 235 с.
125. Ткаченко В. А. Оперативное управление производством. Технологическая база управления / В. А. Ткаченко, Б. И. Холод, А. Г. Бойко и др.— Киев-Днепропетровск: Соборна Україна—МАБЭТ, 1998.— 189 с.
126. Ткаченко В. А. Практика удосконалення оперативного управління: монографія / В. А. Ткаченко, Б. І. Холод, І. Л. Сазонець.— Донецьк: ІЕП НАН України, 1997.— 186 с.
127. Ткаченко В.А. Основи фізичної економіки / В.А. Ткаченко.— Дніпропетровськ: ДУЕП, 2005.— 285 с.
128. Ткаченко В.А. Філософія управління складними соціально-економічними системами / В.А. Ткаченко.— Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005.— 315 с.
129. Тодин В.В. Управление информационными ресурсами.— XVII модуль / В.В. Тодин, И.К. Корнеев.— М.: ИНФРА-М, 1999.— 404 с.
130. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.— М.: Банки и биржи, 1998.— 576 с.
131. Томпсон А.А. мл. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: уч. для вузов / А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд ; 9-е издание. — М.: ИНФРА-М, 2000.— 412 с.
132. Траут Дж. Дифференцируйся или умирай / Дж. Траут.— СПб.: «ИД Питер», 2002.— 224 с.
133. Уорен М. Классики менеджмента: Бизнес-класс / М. Уорен.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 1168 с.
134. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина.— М.: Инфра-И, 1999.— 234 с.
135. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов.— М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997.— 304 с.
136. Фридман А.Л. Основы объектно-ориентированной разработки программных систем / А.Л. Фридман.— Москва: Финансы и статистика, 2000.— 192 с.
137. Хан Д. П. Планирование и контроль, концепция контроллинга / Д. П. Хан.— М.: Финансы и статистика, 1997.— 799 с.
138. Холод Б.И. Практика совершенствования систем управления / Б.И. Холод, В.А. Ткаченко, И.Л. Сазонець.— Донецк: ІЕП НАН України, 1997.— 298 с.
139. Шарп У.Ф. Инвестиции / У.Ф. Шарп, Т.Д. Александер, Д. Бейли.— М.: Инфра-И, 1997.— 340 с.
140. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Д. Шелдрейк.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 352 с.

141. Шерер Р. Структура отраслевых рынков / Р. Шерер, Д. Росс.— М.: ИНФРА-М, 1997.— 698 с.
142. Шершньова З. С. Стратегічне управління / З. С. Шершньова, С. В. Оборська.— К.: КНЕУ, 1999.— 384 с.
143. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шмален.— М.: Финансы и статистика, 1996.— 386 с.
144. Экономические методы управления: монография / Н. Г. Чумаченко, Д. Д. Данилов, В. К. Мамутов и др.— К.: Наукова думка, 1996.— 296 с.
145. Энджел Дж. Поведение потребителей / Дж. Энджел, Р. Д. Блэкуэлл; пер. с англ.— СПб.: ИД Питер, 1999.— 768 с.
146. Якубайтис Э.А. Информационные сети и системы / Э.А. Якубайтис.— М.: Финансы и статистика, 1996.
147. Coase Ronald H The firm, the Market and the law, Chicago, University of Chicago Press.— 1997.— 430 p.
148. Cole G. A. Strategic Management.— London: Business Degree, 1994.— 241p.
149. Collins J. C., Porras J. I. Built to last : successful habits of visionary companies.— New York: HarperBusiness, 1994.- 322.
150. Davenport I.H. Business innovation. Reingeniring Work thought information Technology. Boston. Harvard Business School Press.— 1995.— 380 p.
151. Doyle P. What are excellent companies? // Journal of Marketing Management, 1992.— Vol. 3, No 2, p. 101—116.
152. Duncan W. J. Management: ideas and actions.— New York: Oxford Univ Press, 1999.— 269.
153. Henderson R. I. Compensation management: rewarding performance.— Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, 1994.— 666.
154. Hitt M. A., Ricart i Costa J. E., Nixon R. D. New managerial mindsets: organizational transformation and strategy implementation.— Chichester ; New York: Wiley, 1998.— 360.
155. Hofstede G. H. Cultures and organizations: software of the mind.— New York: McGraw-Hill, 1997.— 279.
156. O'Leary D. E. Enterprise resource planning systems: systems, life cycles, electronic commerce, and risk.— New York: Cambridge University Press, 2000.— 250.
157. Watson H. J., Carroll A. B., Mann R. I. Information systems for management: a book of readings.— Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub, 2000.—750.

Содержание

Раздел 1

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК МНОГОГРАННАЯ МЕГАКОМПЛЕКСНАЯ СВЕРХЗАДАЧА <i>В.А. Ткаченко</i>	3
---	---

Раздел 2

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ <i>В.А. Ткаченко, С.Н. Войт, Л.Д. Кучма</i>	29
2.1. Организация как открытая социотехническая система	37
2.2. Основные тенденции развития современной организации	45
2.3. Влияние внешних воздействий на системы управления организацией в современных условиях	59

Раздел 3

СИСТЕМНОСТЬ НА ПОЛЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ДИНАМИЧНОСТЬ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ <i>В.А. Ткаченко, Б.И. Холод, Н.Е. Рогоза</i>	73
--	----

Раздел 4

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ ОБЪЕКТОВ <i>К.В. Завгородний, С.Б. Холод</i>	118
--	-----

Раздел 5

МЕТОДОЛОГИЯ ПОРОГА ПРОГНОЗИРУЕМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ <i>К.В. Завгородний, Д.К. Алимов</i>	145
---	-----

Раздел 6

МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ <i>С.Н. Войт, К.В. Завгородний</i>	185
--	-----

Список использованных источников	235
--	-----

Наукове видання

**УВЕДЕННЯ В ТЕОРІЮ
ПРИЧИННОСТІ НАСЛІДКІВ**

Концептуально-аналітичний альманах у 7 томах

Том 6

Войт Сергій Миколайович
Завгородній Костянтин Васильович,
Рогоза Микола Єгорович
та ін.

**ПРИЧИННІСТЬ НАСЛІДКІВ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Монографія

Російською мовою

За науковою редакцією *В.А. Ткаченка*

Технічний редактор *В.В. Олешкевич*

Підписано до друку 10.01.19. Формат 60х84/16.

Папір друкарський. Гарнітура таймс. Ум.друк.арк. 14,18.

Обл.-вид.арк. 14,21. Тираж 100 прим. Вид. № 222. Зам. № 12/061.

Видавець і виготівник ПП «Монолит»

49038, м. Дніпро, вул. Ярослава Мудрого, 56.

Тел.: (0562) 340-873, E-mail: monolit97@i.ua

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 273 від 08.12.2000.