

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

## 0.1 Предмет работы и объект изучения

Как это часто бывает с проблемами, изучаемыми социальными дисциплинами, прикладные вопросы имеют неразрешенные фундаментальные противоречия в своем теоретическом основании. Ни одна социальная дисциплина не претендует на статус теории сходной с теориями физических дисциплин, или даже на статус «слабой теории». В сегодняшнем их виде, взятые по отдельности, они представляют собой более или менее логичные нарративы, которые нельзя ни подтвердить, ни опровергнуть, хотя каждый нарратив содержит в себе отдельные зерна истины. Это обстоятельство лишает их статуса научного знания по общепринятым критериям научного метода. Поэтому ввиду мультидисциплинарности включаемых вопросов и многоаспектности заданной темы, отсутствия общего взгляда на нее в академических и корпоративных кругах, а также крайне противоречивых результатов применения разнообразных схем анализа внешнего и внутреннего окружения среды организации (далее – **анализа**), предмет настоящей работы должен быть по необходимости ограничен. В частности, **автор данной учебной работы вынужден ограничиться точечным рассмотрением наиболее критичных элементов нескольких самых непротиворечивых схем анализа и процессов его проведения**, которые, заметим, сами являются продуктами аналитического изучения социально-технологической среды. Это обстоятельство не умоляет общности посылок и выводов работы, так как подавляющее количество схем анализа опираются на сходные (пусть и не всегда обоснованные) начальные предположения, схожую категоризацию рассматриваемых факторов и характера их действия, хотя используемая в различных источниках терминология может значительным образом отличаться.

Принимая во внимание профиль учебной программы, в рамках которой предусмотрена данная курсовая работа, разнообразие существующих и потенциальных организаций можно далее ограничить лишь организациями и индивидами, работающими для получения прибыли от своей деятельности,

одновременно оформившими этот статус в соответствии с нормами закона. Таким образом, благотворительные и спонсируемые для своего существования организации в работе не рассматриваются. Не рассматривается также и экономическая деятельность организованной преступности, хотя, по многим академическим исследованиям, она экономически превосходит по эффективности деятельность легально работающих коммерческих компаний. Предметом нашего внимания будет рассмотрение некоторых ключевых аспектов анализа среды как тот практикуется в крупных компаниях, в компаниях, обладающих наиболее высокой рыночной капитализацией. К счастью, для онтологической материализации нашего предмета внимания, можно использовать уже существующий список (индекс) Standard & Poor's 500 (S&P500). Эти пятисот американских (в действительности – транснациональных) публичных компаний, имеющих наибольшую текущую оценку стоимости, генерируют наиболее высокие уровни продаж и доходов в достаточно зрелых с точки зрения жизненного цикла отраслях экономики.

Менее крупные компании, особенно не публичные, представляют собой в определенной степени гораздо более сложный объект изучения, хотя бы в силу недостаточности информации, доступной об их операционной деятельности. Сохранение режима секретности для таких компаний обычно единственная надежная линия обороны против недружественных действий их конкурентного окружения. Часто меньшего размера независимые компании выживают на ошибках и просчетах своих крупных конкурентов. Если случилось так, что они занимают в силу каких-либо причин надежное место в стратегической сети создания добавленной стоимости крупной компании, они в большинстве случаев движутся в фарватере стратегического видения ключевой компании сети и в определенной степени могут полагаться на аналитические наработки и даже прямую помощь такого доминирующего участника сети. К тому же, многие средства анализа окружения для этих компаний просто недоступны по их ресурсам. Поэтому они часто вынуждены пользоваться вторичной или исторической информацией, появляющимися на рынке слухами, а также существенно полагаться на личные контакты, опыт и интуицию своих владельцев и сотрудников как основные источники аналитических данных и материалов. В общем случае, **разница в размерах компаний (одномерная характеристика) приводит к многомерности и множественности различий в их способах существования и оперирования.**

Факторы среды компании являются фундаментально распределенными между внутренним и внешним окружениями. В качестве единственного примера здесь приведем лишь пример кредитной линии, полученной компанией от финансовой организации. С одной стороны, наличие кредитных средств в общем капитале, располагаемом компанией, является ее внутренним фактором. Кредит позволяет компании инвестировать в свои проекты. С другой стороны, часть дохода по фиксированной ставке принадлежит компании, предоставившей кредит, что делает этот фактор одновременно внешним. Более того, факторы среды компании подвижны. Они могут достаточно легко переходить из одной категории в другую. Это тем более актуально для сегодняшней бизнес-среды практически теряющей предсказуемость в силу ее возрастающей динамичности. Например, сегодняшний ведущий дизайнер компании становится главным дизайнером ее непосредственного конкурента или открывает собственную компанию, грозящую стать фактором реформирования всего рыночного сегмента. С другой стороны, технология, превосходящая возможности той, что поддерживает успех конкурента, может неожиданно стать доступной через поглощение независимого разработчика технологических решений. Представляется, что жесткое деление окружения на внутреннее и внешнее не выражает сколь-нибудь неизменного принципа при выработке понимания ситуации и трендов ее развития.

**Поэтому, говоря об анализе внешних и внутренних факторах среды было бы правильно считать их условно-внешними и условно-внутренними. Это положение подтверждается также и тем, что многие схемы анализа, с несложной модификацией, могут быть использованы как для анализа внутреннего, так и внешнего окружения.**

## **0.2 Актуальность темы**

Важность темы в заглавии работы определяется рядом принципиальных практических и теоретических соображений. Во-первых, начиная, по крайней мере, с 1990-х годов ряд крупнейших компаний-локомотивов экономически развитых стран демонстрируют исторически самые низкие показатели за все послевоенное время. Это отражается и на экономических показателях их стран происхождения, где динамика роста ВВП находится на уровне погрешности измерений, или вовсе уходит в отрицательную область, о чем свидетельствует накопление государственного долга и дефицит внешнеторгового баланса. Появился даже эвфемизм «негативный рост», призванный стать полит-корректным заменителем

для понятий «падение» и «кризис» как на национальном, так и на корпоративном уровнях. Пока лучшие экономисты мира спорили о причинах экономических циклов, циклы, похоже, закончились. Ведущие экономики стабильно пребывают в состоянии стагнации-рецессии, с очень непродолжительными подъемами, носящими скорее спекулятивный характер. Одновременно в этих же странах сосредоточены лучшие мировые научные кадры, в том числе в области управления. Только в США издается несколько сот академических журналов, с тематикой проблемы управления, не включая отраслевые и университетские вестники. **Имея такую картину, как можно оценить вклад управленческой науки и образования в показатели и конкурентоспособность компаний?**

Стандартный дидактический подход к представлению проблематики анализа в управлении предполагает следующее: **анализ окружения компании является составной частью процесса ее стратегического менеджмента.** На этом определенность в учебных пособиях, в основном, заканчивается. Общее дидактическое повествование, характерное не только для отечественных учебников, приведено на (Рис. 0, с. 8).

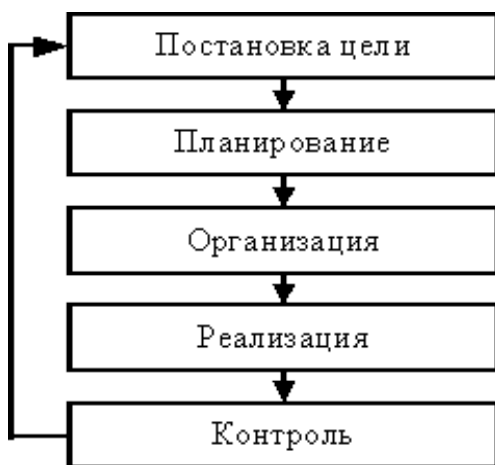


Рис. 0. Цикл менеджмента. - Менеджмент организаций: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. Под общей ред. В. Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.

Как видно из этой **типичной** схемы, категория «анализа» в управлении не присутствует вообще, если только не принять за него левую стрелку, замыкающую «цикл управления». Схема, как будет показано далее, совершенно непригодна для применения в социо-технологических системах сегодня и является проблемным, но прочно засевшим в умах наследием «научного менеджмента» начала XX-го века. Все процессы, присутствующие на рисунке в реальности происходят параллельно, а не последовательно, и сложным образом связаны между собой (см. ниже).

Какое место анализ занимает в процессе управления, и на какой временной шкале проводится, остается неясным. Является ли анализ дискретной во времени активностью (как ответ на обнаруженное расхождение плановых и реальных показателей), в чем нас косвенно уверяют учебники? Тогда, логически, чем реже компания прибегает к анализу, тем лучше построены процессы ее стратегического планирования и управления. Во-вторых, можно также, с некоторой степенью уверенности, догадываться, что стратегия корпоративного уровня состоит из согласованных функциональных стратегий (например, маркетинговой, технологической, компенсационной и т.д.). Каким образом достигается такая согласованность, то ли построением набора стратегий снизу вверх, то ли сверху вниз, вопрос открытый, как и то, возможна ли предполагаемая гармоничная согласованность в принципе, без ущерба для эффективности, по крайней мере, некоторых из них. Если некий компромисс имеет место, не станет ли он решающим фактором «заката» компании в долгосрочной перспективе? И что сегодня следует считать «долгосрочным»? Действительно, исследования, выполненные на *естественной выборке* пятисот самых дорогих по рыночной оценке публичных компаний (S&P500), различными академическими и коммерческими группами однозначно указывают на катастрофическую динамику сужения горизонтов «долгосрочности» и «будущего». Результаты различных исследований могут расходиться на 2-4 года, что можно отнести к различиям в параметрах используемых ими статистических методик, о чем будет сказано отдельно. Но общие обнаруженные тренды вполне непротиворечивы, если не однозначны, что отражается уже в названиях публикуемых отчетов: «Почему вы вероятно переживете большинство крупных компаний» [1]; «Прогноз среднего времени корпоративной жизни 2018: Созидательное разрушение ускоряется» [2], среди прочих. В цифрах, если в 1958-м году средний срок пребывания компании в листинге S&P 500 составлял 61 год, то к 2016-му году это значение снизилось до 19 лет [3], с прогнозом, что к 2027-му году 75% компаний списка исчезнут («will have disappeared»). 24-го августа 2017 года CNBC, рассказывая об исследовании Credit Swiss, сообщало [4], что средний срок пребывания в заветном списке самых крупных уже в 2012-м составлял меньше 20-ти лет. Экстраполяция показывает, что к 2018-му году среднее время пребывания в листинге составляло менее 15-ти лет, что совпадает с наиболее консервативными оценками других исследований. Автор снизил бы эту оценку еще ниже, до 10-12-ти лет, принимая во внимание бурное развитие практик слияний и поглощений (Mergers & Acquisitions (M&A)), смены контролирующих акционеров, реструктуризации компаний в финансовые холдинги, где головная организация не имеет никаких материальных активов (tangible assets)

и другие подобные инструменты. Названия компаний (бренды) и их биржевые ярлыки при этом сохраняются, но сущностное содержание и стратегии могут меняться, и меняются, кардинально. Компания, не меняя названия, становится совершенно другой. В-третьих, все источники определяют медианное значение срока пребывания генерального директора (СЕО) на своем посту в 2017-м году в пять лет. Это против шести лет четырьмя годами ранее [5].

Отмечается, что реальные проблемы компании хорошо скрыты, как в ее внутреннем, так и во внешнем окружении, поэтому у вновь назначенного управляющего, даже из числа менеджеров компании, уходит от года до полутора на то, чтобы только вытащить их на свет, чтобы попытаться решить. Выяснения фактического состояния дел при смене СЕО, безусловно, требует массу аналитической работы, но в учебниках об этом не упоминается. В то же время, профессиональные топ-менеджеры хорошо осведомлены о статистике предполагаемого своего пребывания в самой высокой должности (см. выше), поэтому вынуждены действовать со значительной, если не доминирующей, долей оглядки на свое персональное будущее *после* вероятной отставки в следующие **три с половиной года**. Этим сроком, вероятно, и следует реалистично ограничить сегодняшний верхний предел «**долгосрочности**» **стратегического горизонта**, по крайней мере, для половины крупных компаний. Психологически, в такой ситуации СЕО будет руководствоваться в первую очередь проблемой обеспечения своего будущего. Личная цель максимизации экономического эффекта может достигаться двумя противоположными стратегиями. Будет ли управляющий тяготеть к безрисковым (низкодоходным) стратегиям, снижающим конкурентоспособность компании, в стремлении продлить свой срок службы, или к неоправданно агрессивным и рискованным, сулящим огромные бонусы, но грозящим компании резкими обвальными потерями? Компания получает **классическую проблему агента** (agency problem) в весьма острой форме **на самой вершине формальной организационной иерархии и на годы вперед**. Каким будет анализ управляющего в этой ситуации, и какой анализ требуется компании? Все это не может не отразиться на операционных и конкурентных показателях компании самым неблагоприятным образом. Кто еще в компании и как анализирует эту ситуацию? В четвертых, мы упоминали, что различные источники расходятся (примерно на 20%) в оценке среднего времени листинга компании. Примечательно, что априори задача кажется абсолютно тривиальной. Минимум данных требуется для ее решения. Список корпораций известен за каждый год анализа, количество неизменно. Дата включения каждой из компаний в него неоспорима, так же как и дата исключения (delisting) и включения в него более удачливой корпорации. Тем

самым, ни сами данные (наиболее базового уровня), ни источник (Standard & Poor's Financial Services LLC), не подлежат сомнению. Откуда же появляется ошибка в оценках у разных групп исследователей? Аппарат математической статистики, как и любого раздела математики, абсолютно точен и не может допустить в контент дисциплины ничего кроме истины. Погрешность результатов является результатом **применения** этого аппарата, детали которого меняются в силу целей, которые его пользователи пытаются сознательно достичь или выбора разнящихся моделей явления, как дающих, по искреннему убеждению данных пользователей, наиболее точное решение. Так как в рассматриваемом примере речь идет о скользящем многолетнем среднем значении, уменьшая или увеличивая окно усреднения, мы будем получать существенно различающиеся результаты, хотя общий тренд будет обозначен в них однозначно.

Наконец, предыдущий пункт подводит нас к очень важному вопросу об источниках, доступности, достоверности данных (качественных и количественных, внутренних и внешних), их интерпретации, приоритета и методиках их использования при проведении анализа. Учебники молчат, но именно этот пункт может менять знаки факторов среды с положительных на отрицательные и наоборот. **Проблема анализа упирается и в данные, «факты» и схемы, и в то, кто, как и в каких целях они будут использоваться. Субъектами анализа и потребителями анализа** состояния компании и ее окружения, кроме самой компании, являются различные группы интересов, как внутри компании, так и за ее пределами, включая конкурентов и «рейдеров». И каждая их заинтересованных сторон заинтересовано **в нужном для ее целей анализе**. Учебники об этом молчат. Таким образом, в отношении каждой ситуации мы имеем одновременно несколько анализов, которые могут существенно противоречить друг другу.

Дополнительное соображение добавляет еще один слой комплексности в проблему анализа. Количество суммарно предлагаемых концептуальных схем анализа, которые, каждая **в своей теории**, определяют решения и движут стратегией, а также их детализированных реализаций превосходит возможности любой группы аналитиков вынести объективно обоснованное суждение на их счет, что часто приводит к противоречащим друг другу выводам.

Однако менеджерам компании, включая будущих, предлагается комплект обманчиво несложных блочных схем, разработанных некими авторитетными исследователями и консультантами со «связанным» набором **нормативных** стратегических решений в качестве опций для выбора, за которыми скрыта техническая комплексность и теоретическая неопределенность ни по объему, ни

по сложности менеджерам недоступные. **На практике при всем внимании, уделяемом анализу, и ресурсам, отводимых ему, почему часто результаты «анализируемых» компаний, мягко говоря, совсем не впечатляют?**

## **0.3 Мотивация**

Автору не пришлось выбирать тему для данной курсовой работы. После сдачи плановых экзаменов семестра в списке доступных тем оставалась только одна. Она, собственно, и была «выбрана».

Начав поиск и изучение материала, автор пришел в некое замешательство: во всех стандартных библиотечных источниках, доступных для студентов курса, **анализу** окружения (среды) организации отводится на удивление мало внимания, как будто и анализ, и особенно процесс его выполнения - нечто общеизвестное, тривиальное и существовавшее всегда. Между тем, первая аналитическая схема для анализа положения бизнесе была разработана в компании DuPont менеджером по продажам Дональдсоном Брауном (Donaldson Brown). Опубликованная в 1913-м году, схема DuPont сделала доступным анализ финансовой и операционной эффективности компании в любой индустрии только по данным ее обязательной годовой отчетности, причем анализ мог быть сравнительным. С этой работы началась вся современная аналитика бизнеса. В современных условиях использование



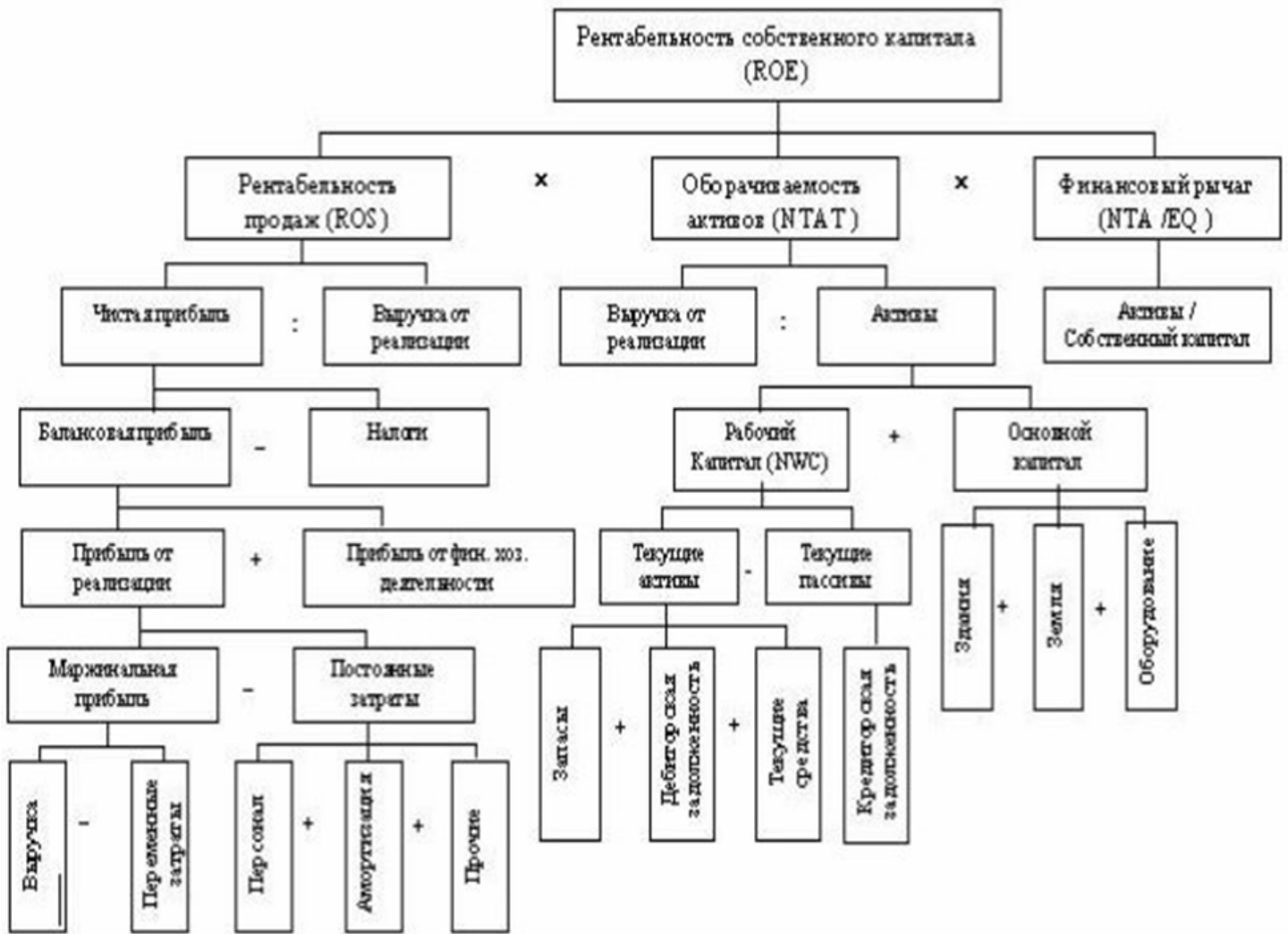


Рис. 1. Анализ финансовых показателей компании DuPont (1913) [6].

схемы достаточно затруднено, так как даже на одном национальном рынке корпорации могут легально использовать различные бухгалтерские конвенции, результаты применения которых делают цифры отчетности менее прозрачными. В то же время, бухгалтерские службы корпораций научились так составлять отчеты, используя дополнительные возможности законодательства, что порой они имеют мало общего с реальностью. Упоминания анализа на уровне компании в учебной и исследовательской литературе, так или иначе, прослеживаются к двум основным исследовательским традициям. Первая, в широком смысле, связана со школами «индустриальной организации» и более формальной теории систем, вторая – с **парадигмой маркетинга**. В обоих случаях находятся более или менее эффективные схемы. Такие часто упоминаемые инструменты как Бостонская матрица (BCG Matrix, 1970) [7]

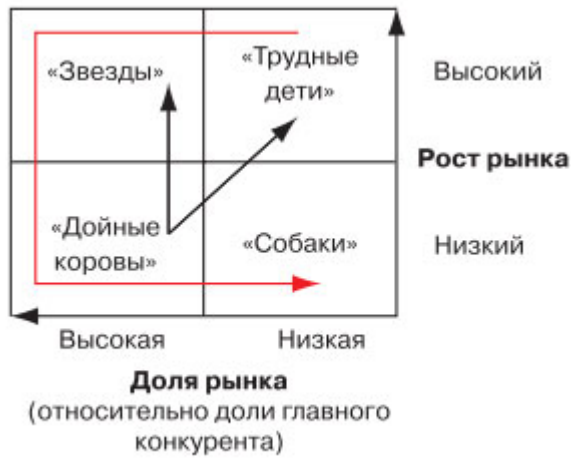


Рис. 2. Матрица Темпы Роста-Доля Рынка BCG (1970, [7, с. 7])

или ее более технически продвинутый двойник от Дженерал Электрик (GE/McKinsey Matrix, вторая половина 1970-х)



Рис. 3. GE-McKinsey матрица стратегического планирования [8]

- продукты развития двух более ранних работ. Во-первых, это модель стратегического *маркетингового планирования* И. Ансоффа [9], использующаяся в качестве измерений зрелость рынка и степень новизны предлагаемого для него продукта.

Хотя в работе еще не делается формального различия между корпоративной

Товар Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 4. Матрица портфельного анализа И. Ансоффа (1957), [9]

и конкурентной стратегиями (Andrews 1980), через свою оригинальную концепцию «диверсификации» Ансофф подходит вплотную к нему. Во-вторых - теория жизненного цикла продукта (PLC), зародившаяся в 1920-х годах в сельскохозяйственном производстве и широко вошедшая в маркетинг в 1950-е, доказала свою высокую эффективность в расширении и увеличении рынков против первоначально предполагаемых. Так, Р. Вернон, предложил ее использование для анализа потенциала внешней торговли [10].

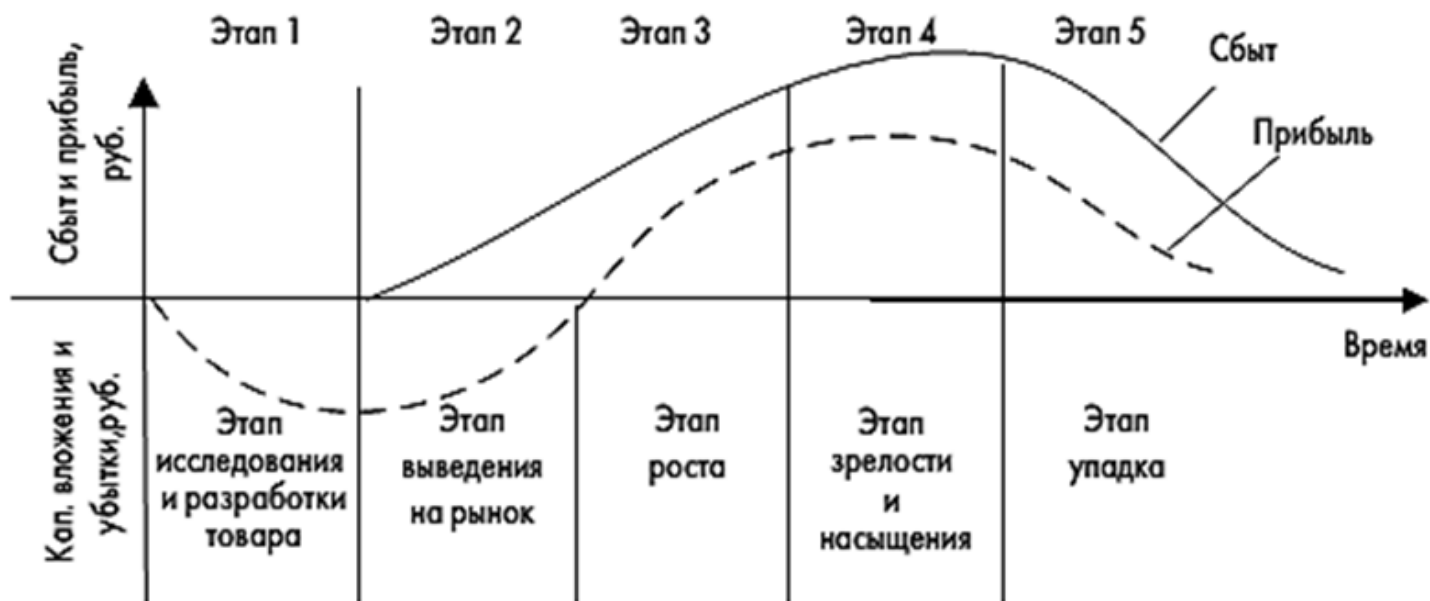


Рис. 5. «Классическая» кривая жизненный цикл продукта, Реймонд Вернон, 1966. [10]

Уже с 1965-го года появилась концепция **управления жизненным циклом продукта** [11]: его продлением, ревитализацией, и кардинальным изменением (через маркетинговый микс, с анализом внутренней среды («продукт» и внешней - «рынок»)) по Левитту [12] и Адлеру [13]. Оказалось, что реальные стратегические опции, корпоративные и конкурентные, предприятия не столь ограничены, как то принято следует из нормативных выводов при использовании BCG или GE/McKinsey матриц (см. ниже), и что действие текущих экономических факторов не является жестко определяющим для будущего компании. Это порождает дополнительные вопросы о надежности двух указанных схем анализа и значительно расширяет потенциальный набор опций для стратегического выбора. Однозначные нормативные подходы к интерпретации схем и данных скорее исключают возможность анализа, нежели делают его возможным. Повсеместно упоминаемая как *ключевая* модель SWOT, которая просто делит факторы среды на благоприятные и неблагоприятные для корпорации [14], не является ни конечным результатом анализа, положенного на стол совета директоров, ни его отправным пунктом, но представляет «итоговую» картину на языке, «понятном» высшим менеджерам.



Рис. 6. Типовая схема SWOT-анализа [14].

Проблема SWOT-модели, как никакой другой, состоит в ее тривиализации и единообразии предлагаемого выбора менеджеров (меньше-больше, хуже-лучше: выбор ясен) и зависимости от психологического типа и текущих обстоятельств индивидов, которые работали над ее составлением, и тех, кто будет ее использовать. Так определенный фактор для некоторых будет оцениваться как «сила», а для других как «слабость». Можно представить себе ситуацию, в которой то, что для компании включено в категорию как «возможность», для ряда ее высших менеджеров может представляться вполне реальной персональной «угрозой». Возможность практически произвольной и спонтанной переклассификации факторов составляет самую серьезную практическую проблему SWOT. В тоже время по поводу теоретической основательности самой SWOT-модели и других названных, доступности и сбора данных для них, должного способа их применения и эффекта от использования содержательные споры в академических кругах не стихают уже полвека (см. обзор [15]).

Отдельно следует отметить, что просмотрев около 100 тысяч страниц русскоязычных текстов по теме, автору не удалось найти ни единого сочетания

слов «критический анализ», или «креативный анализ» хотя именно таким анализ и должен быть, если он претендует на эффективность для получения нового знания. Без доставления такого знания «анализ» - концепция с нулевым содержанием. Примечательно, что редкий источник указывает на компанию - объект анализа - как сложную систему (в смысле, используемом теорией систем) или вообще упоминает «системный анализ» без дальнейших пояснений сложностей этого подхода. Упоминание форм анализа - декомпозиционный, редукционный и трансформативный - также не попадало в поле зрения автора, как и упоминания того, что анализ не возможен без одновременно параллельно проводимого синтеза, и наоборот.

Ознакомление с источниками заняло у автора очень много времени, гораздо больше, чем считалось бы разумным для небольшой курсовой работы. Так, в нее не вошли более ста страниц оригинального текста в достаточной степени готовности. **Накопленный материал, его в высшей степени захватывающее содержание, личный интерес и актуальность темы для реального бизнеса позволяет автору надеяться, что в дальнейшем то, что по понятным причинам не могло войти в настоящую работу и то, что вошло в нее, может составить значительную часть содержания дипломной работы.**

## 0.4 Технические особенности работы

Со стороны составителей тем для курсовых работ задание в качестве одной из них **описания актуальной открытой кросс-дисциплинарной исследовательской тематики** было, безусловно, нестандартным выбором. Поэтому, тема работы оказалась гораздо более глубокой и объемной, чем представлялось в начале. Так как большинство работ по тематике стратегии, как исторических, так и сегодняшних, оригинально выполнены в англоязычной среде, их русскоязычные переводы страдают неточностью, например, уже в силу отсутствия необходимого лексикона. Как следствие, понимание оригинальной авторской мысли в большинстве переводов крайне затруднено из-за невольных искажений в процессе перевода. Например, концепция М. Портера "**bargaining power**" имеет более широкое содержание, чем может быть уловлено русским переводом фразой из двух-трех слов. В поисках компромисса между адекватным отражением оригинальной концепции и ее лаконичного русскоязычного варианта автор остановился на фразе **«сила рыночной позиции»**. В поисках источников автору пришлось серьезно потрудиться, так как доступа к библиотеке хотя бы уровня

Lexis-Nexis заданием предусмотрено не было. Отсюда, возможная неполнота в **деталях** описания некоторых источников в *Списке использованной литературы*, за что автор работы приносит свои извинения.

Более того, переводятся источники с хорошим рыночным потенциалом: издательский бизнес руководствуется оценкой потенциального уровня продаж, а не качественной стороной содержания. Это делает большинство ключевых работ по теме недоступными в переводе. Поэтому большинство рассматриваемых в данной работе источников англоязычные, а все переводы цитируемых отрывков текстов сделаны автором самостоятельно, о чем в каждом случае сделано соответствующее замечание. В частности, это позволяет использовать более актуальные исследовательские работы по выбранной теме, избежать нарушения «смежных» прав и не ограничиваться небогатым ассортиментом тех работ, которым «повезло» быть переведенным на русский язык, нередко с досадными ошибками.

В переводах автор следовал руководящими положениями Института Перевода и Синхронистики [16], 17-го издания Чикагского Руководства по Стилю [17], а также Оксфордским Англо-Русским Словарем [18]. Другие цитируемые материалы, взяты из общедоступных источников, ссылки на которые приводятся во всех случаях кроме тех, где приводимые факты является общепризнанными или широко известными, тем самым представляя неоспариваемую фоновую информацию. Последняя извлечена из двух основных источников, годовых отчетов от *The Bureau of Economic Analysis (BEA) of the United States Department of Commerce* [19] и *The United States Census Bureau* [20].

Заклячая вводную часть, следует специально оговорить, что все названия организаций, упоминаемых в тексте, а так же торговые марки, продукты, концепции и идеи, являются зарегистрированными знаками и интеллектуальной собственностью, принадлежащими их правомочным обладателям. Упоминание организаций, фактов их деятельности или любых их активов служит строго иллюстративным целям в рамках учебного процесса и не имеет намерения каким-либо образом оценивать их качество, эффективность или иные аспекты, что могло бы нанести им финансовый, репутационный или иной ущерб.

Для подготовки окончательного варианта работы большие фрагменты оригинального текста были удалены авторам, что не могло не повлиять на его логическую стройность. Автор отдельно приносит свои извинения за превышение стандартно ожидаемого объема текста для проверки, надеясь, что содержание

представленного материала окупит время и усилия на его прочтение.

## Часть I. Анализ условно-внешней среды компании

### 1.1 О методологической неопределенности и рабочих определениях

Со времен Ф. Ницше [21; №13] нам известно, что только концепции **не имеющие истории** допускают интенциональное (полное сущностное) определение. Таковыми считаются только определения в математике. Экстенциональные (полным перечислением) определения трудоемки в формулировке и плохо выполняют свою роль для сложных концепций, так как по мере накопления и эволюции знаний о таким образом определяемом явлении, само определение меняется, часто становясь бесформенным и непригодным для использования. Остенсивные (на наглядном примере) определения могут служить только для получения наглядного, но очень ограниченного и неявного представления об определяемой концепции, что часто приводит к проблемам ее неограниченной интерпретации. Лексикографы постоянно начинают с оговорок о «сложности» в конструировании своих определений сложных концепций, начиная с примеров противоречий в различных определениях одного и того же явления и заканчивая неизбежным сползанием в остенсивность. Тем самым лексикографический подход подтверждает свою эндемическую слабость и практическую бесполезность для получения знаний об определяемых концепциях. Из сказанного ясно, что ни один из упомянутых подходов не согласуются с представлениями о научном методе в социальных дисциплинах, как тот практикуется в настоящее время. В нем стандартно используется практика **рабочих определений**. Не претендуя на универсальность и полноту определяемых концепций, этот тип определения должен лишь выделить свойства концепции в границах авторского намерения в контексте данного исследования. Автор данной работы придерживается именно данной тактики – **формулировке рабочих определений** - как фактическому стандарту мировой исследовательской литературе по социальным наукам.



## 1.2 Сложность задачи описания анализа и доступные средства решения.

Полноценный обзор существующих средств анализа бизнес-окружения и практики их применения потребовал бы написания полноценной тысячестраничной монографии, что невозможно в рамках учебной задачи, отведенного для нее объема и времени на подготовку. Альтернативным решением было бы прочитать одну-две хорошо написанные обзорные книги ачального уровня, например В. Эванс [22] и Б. Марр [23]; и обязательно Ф. Котлер [24], и сделать небольшой реферат с простым перечислением доступных аналитических схем на русском языке. При этом, естественно, утрачивается всякая оригинальность работы, но остается центральный вопрос: почему, при такой широкой доступности и разнообразии «правильных» средств анализа и стратегического управления бизнесом, каждый год значительная часть крупнейших компаний (около 40% из пятисот крупнейших американских в 2018-м году) заканчивает убытками, а рост развитых национальных экономик в терминах ВВП находится на уровнях 1,5-2% в самые благоприятные годы? Еще более простым, но также не несущим никакой оригинальности и смысла решением, было бы перефразированное повторение общих положений, кочующих из одного русскоязычного учебного пособия в другое.

К сожалению, проблема анализа не ограничивается знанием и выбором крупноблочных его схем или использованием их детализированной и компьютеризированной коммерческой реализации. С точки зрения теории сложных систем, логика и концептуальная база которой наиболее близки, пусть и не вполне адекватны, задаче описания бизнес-реальности, анализ принципиально не может быть аналогом лабораторного (контролируемого) изучения объекта беспристрастным субъектом, что предполагается в физических дисциплинах. В социальных науках объектная/«вещественная» часть проблем (например, управления, включая анализ) фундаментально не может быть отделена от субъектной, организационной и человеческой, составляющей, так, что последние не могут без ущерба быть вынесены из рассмотрения. Ложная убежденность в обратном привела традиционную экономическую теорию (например, через неприменимый к социальным явлениям базовый методологический принцип физических дисциплин *ceteris paribus*) в то жалкое положение, когда она может описать все, при этом не дав надежного ответа ни на один критически важный вопрос. Подтверждая тезис о нерелевантности имеющейся экономической теории для описания бизнес-реальности, высказанный Рональдом Коузом [25, с.3], Ф.

Хайек (F. A. Hayek 1968) [26, сс. 10-11] замечает, что «за последние 20-30 лет микроэкономическая теория [...] утратила значительную часть своего доброго имени и, действительно, как результат представляется теперь совсем непонятной тем, кто называет себя экономическими теоретиками» (стр. 10). «Это разочарование в микроэкономической теории, вызванное использованием ложных наукообразных методологических критериев [...] стало, вероятно, главной причиной того, что огромная часть экономистов отвергла ее в пользу так называемой макроэкономической теории [..., которая,] представляется мне гораздо менее научной - строго говоря, она вообще не может претендовать на статус теоретической дисциплины». (стр. 11) [26]. В контексте данной работы особый интерес представляет медленно идущий, но неизбежный, исторический пересмотр концепций, пришедших из экономической теории в теорию управления и широко используемых в анализе. К таковым относятся, например, «конкуренция», «преимущество», «рынок», а также «анализ» и «управление».

Автор вынужден выбрать компромиссный путь, в котором оригинальность работы по отношению к ее объему обеспечивается ограничением круга рассматриваемых вопросов до минимума, который отражает содержание и характер процесса анализа среды в свете текущей научной полемики и корпоративной практики, чего обычно в учебниках нет. Поэтому, на месте большей части ответов читатель найдет вопросы, которые кажутся более важными и интересными.

### **1.3 Фактор бизнес-среды №1**

Дадим рабочее определение анализа следующим образом:

**Анализ сложных систем представляет собой комплексный социально-технологический процесс, распространенный по всем уровням компании, с существенным участием в нем заинтересованных субъектов, находящихся как в компании, так и за ее пределами. Тем самым, процесс анализа внутренней и внешней среды компании сам должен рассматриваться как объект управления и конкурентная среда для субъектов анализа с несовпадающими интересами.**

То, что конвенционально, или даже коллоквиально, называют «анализом» в контексте изучения организаций как сложных систем не допускает использования декомпозиционной формы, применение которой приводит к потере возможности получить знания о целом, так как объект обладает всеми свойствами (сложной)

системы. Редукционный анализ позволяет строить модели, которые могут в итерационном стиле приближаться к лучшему описанию отдельных свойств целостного объекта исследования, при этом преемственность последовательных моделей не обеспечивается, а точное описание не предполагается на окончательном этапе. **Трансформативно-синтетический анализ** также не гарантирует преемственности этапов и полной точности описания в финале, однако сохраняет целостность объекта изучения и гарантирует получение знаний об аспектах его природы и функционирования как целого. Поэтому, именно эта форма анализа как единственная способная обеспечить надежные знания о сложных системах должна доминировать в изучении организаций (компаний). Рассмотрение схем анализа, основанных на двух других формах, при общей постановке задачи можно исключить как фундаментально непригодные для решения поставленной задачи.

Дав рабочее определение анализа для целей этой работы, логично перейти к определению необходимо связанных с ним концепций. Важнейшими для нас будут концепции конкуренции и управления (менеджмента). Это позволит раскрыть содержание анализа в приложении к бизнесу в свойственном ему контексте.

Конкуренция. Даже если бы вклад М. Портера (Michael E. Porter) в управленческую и деловую мысль ограничивался бы только одной его работой, «Как конкурентные силы формируют стратегию» [27], он уже заслужил бы все те научные почести и авторитет, которыми заслуженно пользуется сейчас. В своей статье, автор отбрасывает всю экономическую ортодоксию, накопленную со времен Дж. Ст. Милла (J. S. Mill, 1848) [28] как неадекватную действительности, и реалистичность которой Рональд Коуз (Ronald Coase) так метко охарактеризовал как «экономика школьной доски» (“the blackboard economics”) [25]. Вызвавшая бурную дискуссию в научных кругах, статья впервые представила **схему анализа индустрии** как результата действия пяти конкурентных сил (5-Forces Industry Analysis, Рис.1, стр. 21). Более того, Портер также высказал абсолютно неортодоксальный для представителя академической среды тезис, который уже с начала XX-го века существовал в обороте практического маркетинга, назвав отношения между компанией, ее подрядчиками (поставщиками), компаниями за пределами индустрии - потенциальными конкурентами и производителями замещающих продуктов, и что особенно важно - ее существующих и потенциальных **потребителей конкуренцией**.



Рис. 7. Анализ привлекательности индустрии как результат действия пяти конкурентных сил, М.Е. Портер (1979), «Как конкурентные силы формируют стратегию» [27; с. 139], автор русифицированной версии неизвестен.

Итак, согласно М. Портеру, корпорация на рынке фундаментально находится **в окружении только конкурентов**, к каким бы категориям участников рынка они не были бы отнесены. Как отступление заметим, что при этом автором ни слова не говорится о нравственных аспектах ведения бизнеса, которые занимали, например, Блаженного Августина (St Augustine, *The Letters and Sermons*, 4-5 вв н.э.) [29] в его искреннем стремлении сделать практику современного ему бизнеса совместимой с Христианской добродетелью. Адам Смит (Adam Smith) считал своим главным трудом «Теорию нравственных чувств» 1759 [30], а в «Богатстве наций» (1776) [31] пытался выстроить нарратив, объясняющий, как рост экономической активности **необходимо** должен приводить к общему улучшению условий жизни, гармонизации социальных отношений и установлению морально-этического климата, достойного эпохи Просвещенного гуманизма. Эти и современные им утопические попытки примерить бизнес и гуманистическую мораль были утопичны, но искренни, и создали определенный идеалистический стандарт нормативного мифа о взаимодействии бизнеса и общества на столетия вперед. Основы этого

нарратива, уже совсем не искренне, широко используются и сегодня, но не убеждают ни специалистов, ни обывателей. Все последующие авторы были либо тривиально ослеплены беспрецедентным ростом капитализма в Европе и Америке, либо имели корыстные интересы, демонстрируя надежду на возможность этических отношений в сфере капитала и труда. Вопрос о том, почему долгое время в новой истории общий рост материального благосостояния населения ошибочно связывался с ростом производства, чему в прошлом, действительно, есть эмпирические подтверждения, является крайне интересным предметом для дискуссии, но выходит далеко за пределы означенной темы.

На всех этапах истории экономическая активность, решая определенные проблемы, одновременно производила другие, чаще более серьезные, труднее решаемые и в большем количестве [32, с. 21]. Эти проблемы часто трудно разглядеть вначале, особенно если они представляются нерелевантными для данной ситуации. Пока рынки оставались ненасыщенными (прямые столкновения бизнес-интересов случались редко), существовало достаточно пространства для успешных предпринимательских активностей в очень широких пределах эффективности и не было серьезных стимулов обращать внимание на эти проблемы (за исключением, пожалуй, безработицы), но с конца 1950-х ситуация начала кардинально меняться. Хотя непосредственная цель работы Портера 1979-го года состояла в определении *привлекательности* той или иной индустрии для инвестирования, у Портера, как добросовестного академического исследователя, была задача беспристрастного описания того, с чем он в действительности имеет дело, изучая бизнес-среду. Поэтому, полученные им результаты выходят далеко за рамки первоначального намерения автора. Отношения между указанными силами названы тем, чем они являются на практике. Каждый доллар (или рубль) от продаж являются объектом битвы между пятью силами, исход которой зависит от их относительной *силы рыночной позиции* («bargaining power»), которую каждая из сторон может применить ко всем остальным. Каждый рубль, полученный компанией и неполученный остальными сторонами, приводит к усилению финансовой позиции компании относительно всех других участников рынка и дальнейшему росту ее силы рыночной позиции, а каждый недополученный (уступленный) – к ее финансовому и конкурентному ослаблению. Что бы ни думали адепты «долгосрочной перспективы» (тема «долгосрочного экономического роста» как синоним социального развития впервые была поднята Смитом в 1776), соперничество за исход каждой транзакции, в каждый момент времени, имеет принципиальное значение: доход образуется как непосредственный результат транзакций, не любого этапа подготовки в ней или чего-либо еще. Добавим, что

любая транзакция имеет нулевую сумму для участвующих в ней сторон, если даже в момент ее проведения возникает ощущение, что все остаются в выигрыше. К тому же, исход транзакции меняет и фактическое положение всех участвующих сторон, например в терминах их силы рыночной позиции. Некоторые серьезные исследования (например, PIMS – см. ниже) дают основания полагать, что у компании есть достаточно рациональных мотивов добиваться **доминирующего положения на рынке – абсолютного превосходства силы своей рыночной позиции**. Поэтому, принимая позицию М. Портера как наиболее реалистичную, **под конкуренцией в бизнесе мы будем понимать борьбу, рыночными и нерыночными методами, между всеми участниками и потенциальными участниками рынка за каждую единицу финансовых ресурсов, которые тратятся или могут быть потрачены на данном рынке любым из его участников, в целях улучшения своей финансовой позиции и усиления своего рыночного влияния.**

## **1.4 Государство как фактор условно-внешней среды предприятия**

Следует сделать несколько замечаний относительно концептуальной универсальности подхода, реализованного в анализе М. Портера. Во время публикации работы в 1979-м Портер придерживался, как и сейчас, крайне либеральных рыночных воззрений. В частности, он крайне негативно относился к **вмешательству** государства в частную экономическую деятельность, но в нашем случае речь идет не о вмешательстве, а о естественно складывающемся участии в экономической деятельности. Из этого следует, что непризнание государства на всех его уровнях управления в качестве крупнейшего потребителя в экономики (в США – 40-45% ВВП в последнее десятилетие), регулятора, игрока с собственными (в том числе, неэкономическими) интересами и гаранта *качества институциональной среды*, является существенным упущением оригинальной схемы, ее неоправданным редуцированием. Из всего сказанного, автор работы *считает необходимым добавить еще одну полноценную конкурентную силу к схеме Портера* (Рис. 1) конкурентной борьбы в индустрии: **государство**. Таким образом, **проводя анализ внешнего окружения на уровне сектора/индустрии/национальной и международной экономики, помимо перечисленных М. Портером факторов, следует включить шестой (нерыночный) фактор – влияние государства. Из необходимости анализа пяти конкурентных сил мы получаем анализ шести**

**и дополнительное измерение в (выработке) корпоративной стратегии на уровне (сектора) индустрии.** Это неизбежно многократно увеличивает количество связей между факторами среды, подлежащими анализу. Заметим, однако, **что сама схема анализа, предложенного Портером, наиболее принципиальные ее выводы, выдерживают внесение даже столь радикальных изменений, а круг задач анализа, к которым он применим, выходит далеко за рамки первоначальной задачи - выбора наиболее «прибыльной индустрии».**

Последнее замечание в связи с анализом «пяти сил», которое будет сделано, возвращает нас к **условности разделения факторов окружения на «внешние» и «внутренние».** Во-первых, введением концепции «сила рыночной позиции», Портер переводит акцент с важности анализа со свойств, эндемичных тому или иному субъекту конкуренции на *важность анализа взаимодействия* между ними. Тем самым, **факторы анализа становятся распределенными между внутренней и внешней средой компании.** Так, если компания производит некий продукт для потребителей, в каждый момент времени этот продукт является не только созданным компанией по собственной спецификации, но и используемым потребителями по их собственному усмотрению. К тому же, **фактор, классифицированный как «внутренний» или «внешний» может быстро поменять свой статус на противоположный.** Так, например, окончилась попытка Альфреда Слоуна наладить полный цикл (производство резины было критическим ресурсом до 1930-х) изготовления автомобильных покрышек в General Motors Company. Начало массового синтеза искусственного каучука независимыми производителями навсегда превратил производство шин для GMC из внутреннего во внешний процесс (фактор).

## **1.5 Где заканчиваются «внешние» факторы. Правительство и Случай**

Фундаментальный экономический либерализм и американо-центричность Портера повлияли и на первоначальный вариант его знаменитого анализа «национальной» конкурентоспособности, «национальный конкурентный ромб», в “Конкурентном преимуществе наций” (1990) [33]. К середине 1990-х очевидный факт роста влияния государства во всех развитых экономиках, включая американскую, игнорировать было уже нельзя. Если бы Портер оставил «ромб» [33; Рис. 7, с. 33] в его оригинальном виде с четырьмя категориями;

- наличие факторов производства;
- смежные и поддерживающие индустрии;
- наличие спроса;
- стратегия компаний, структура и конкуренция в экономике;

в попытках объяснить глобальный успех японских или корейских компаний и экономик нам оставалось бы только с неуверенностью указывать на внешнеторговую направленность их стратегий и удивляться успеху, в противоречие Портеру, в отсутствие других благоприятных условий у этих стран. Действительно, практически полное отсутствие ресурсов, включая земельные, очень ограниченный внутренний спрос, отсутствие сильных индустриальных кластеров не могли способствовать дальневосточному «экономическому чуду» и не могли быть решающими. Поэтому, во втором и последующих изданиях работы (1998, [34]) М. Портер **существенно дополняет первоначальную схему ромба, включая в нее категории «Правительство» (Government) и «Случай» (Chance)** (Рис. 2, стр. 33). Заметим, что введенные категории по важности не уступают, по крайней мере, трем из четырех оригинальных. Что еще более примечательно, факторы, имеющие решающую роль как основание «национальной» конкурентоспособности, нельзя приобрести или построить за деньги: они **нематериальны и не являются рыночными товарами.**



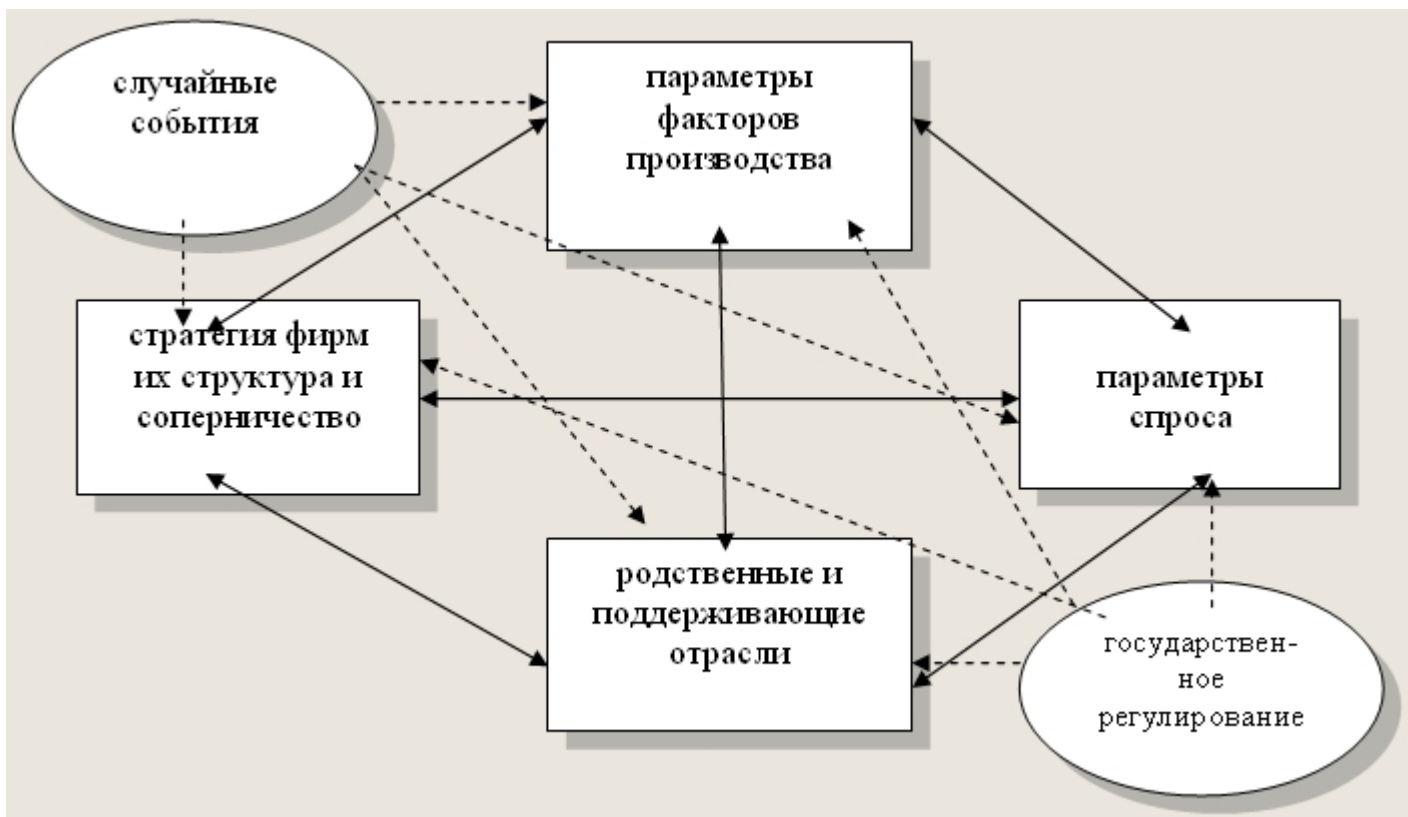


Рис. 8. «Ромб» Портера, 1998, [34; с. 127]; русифицированная версия Е. Мазилкина, Основы управления. Автор приносит свои извинения за качество русификации используемых иллюстраций и диаграмм. В результате долгого подбора им были выбраны те, которые наименьшим образом искажают содержание и смысл оригиналов.)

После вступления в силу договора о NAFTA (с января 1994-го) и подписания соглашения WTO (с январь 1995-го), снявших подавляющую часть ограничений по межграницной торговле и инвестициям, конкурентная ситуация и степень взаимозависимости экономических субъектов принципиально изменились. Теперь в **анализе любого уровня** изучение международной бизнес-составляющей является необходимым, и предполагает добавление во все аналитические схемы нового измерения, сложным образом связанного с остальными. В корпоративном анализе деление условно внешних факторов на принадлежащие непосредственному (национальному) окружению компании и отдаленные утратило всякий смысл, если он даже существовал ранее. Так, пример, ближневосточное нефтяное эмбарго еще 1973-го года вызвало мощнейшую рецессию в американской экономике и через беспрецедентный рост цен на автомобильное топливо привело к массовому банкротству американских компаний, что **дало шанс** малолитражным японским автомобилям установить свое заметное присутствие на американском рынке. Сегодня японские и корейские бренды совокупно составляют примерно половину

продаж новых автомобилей в США. Пример из более близкого нам времени – американский ипотечный кризис 2007-2008-го годов. Проблема с обесцениванием частных структурированных ипотечных инструментов в США привела к развитию самого серьезного мирового финансового кризиса за всю послевоенную историю [35], острая фаза которого длилась до 2010-го. Он нанес беспрецедентно сильный удар по экономикам и компаниям всех масштабов от Исландии до стран Азии и тихоокеанского региона и привел к долгосрочным изменениям мирового конкурентного ландшафта. Те – финансовые – компании и фонды, которые на момент кризиса имели наибольшие запасы наличности и наименьшие задолженности, смогли многократно усилить свои позиции. Это – лишь два примера того, что М. Портер включает в категорию «Случай»). Поэтому, **когда сегодня используется термин «конкуренция», речь существенным образом идет о «глобальной конкуренции», какого бы масштаба предприятие не являлось объектом анализа.**

## **1.6 Еще о национальном «Правительстве»**

К ранее перечисленным ролям государства в экономике следует добавить целенаправленные лоббистские усилия правительств по продвижению национальных товаров и инвестиций на международные рынки. Доходная часть бюджетов всех уровней формируется, в основном, с налогов от доходов, генерируемых индустрией. В то же время присутствие национального бизнеса в других юрисдикциях увеличивает уже политическую силу влияния страны-инвестора на правительства этих юрисдикций. В такой ситуации трудно допустить, что государственные органы всех уровней останутся равнодушными к состоянию дел в каком-либо секторе *национальной* экономики. Кроме пополнения бюджета любое правительство в демократических странах ставит перед собой цель как можно дольше удерживаться у власти, для чего оно должно, с одной стороны, иметь достаточный бюджет для обеспечения своих базовых обязанностей: обороноспособности, внутренней безопасности, образования, занятости населения и проч. С другой стороны, правительствам нужна спонсорская поддержка представляемых ими партий национальным бизнесом и голоса избирателей на выборах. Поэтому, часто, в обход международных договоренностей, используя легальные возможности, те или иные национальные предприятия и отрасли получают преференции различного рода, а иностранные инвесторы очень замысловатыми путями ограничиваются в возможностях конкурировать на национальных рынках. Всем вышеописанным и ограничивается наполнение

термина «национальное» в современной экономике, а также иллюстрируется тот смысл, который Портер вкладывает в категорию «**Правительство**».

## 1.7 Связь «Компания - Правительство»

В то же время, наличие у частной компании государственных подрядов, даже низкодоходных, дает ей преимущество над своими прямыми конкурентами (например, гарантированный минимум сбыта), подобие страховки во времена экономического спада, а также против банкротства (например, государство находится в сильной зависимости от своих военных подрядчиков, которых либо трудно, либо невозможно заменить). Помимо этого, руководство компаний получает прямой доступ к лицам, принимающим исполнительные и законодательные решения от имени государства – очень важный и желанный актив для любой компании.

## 1.8 Поверх границ

Заметим, что в XX-м веке, особенно после окончания Второй Мировой войны, интенсивность конкурентной борьбы на всех товарных и сервисных рынках непрерывно усиливалась до уровня, который в литературе сейчас называют «гиперконкуренцией». В то же время конкуренция приобрела общемировой, то есть глобальный характер. Как результат глобализации некогда гиганты национальных экономик и менее крупные компании больше не ограничены наличием границ, но и не защищены ими. Оперировав на глобальном базисе, крупнейшие по своим оборотам компании превратились в транс-национальные (ТНС). Поэтому, конфигурация индустрии на данном национальном рынке **со всеми ее участниками**, в схеме, предложенной Портером, может иметь весьма сложную конфигурацию, требующую столь же сложного и многоуровневого анализа. По крайней мере, еще одно – **международное – измерение должно быть добавлено в анализ ближайшего «внешнего» окружения.**

### 1.9 Модели «внешнего» анализа способны на большее

Определившись на примере анализа пяти сил с характером «ближнего» внешнего окружением, мы можем, с достаточной долей оснований, продолжить логическую линию Портера и говорить **о конкуренции внутренней среды компании**. Гораздо более фундаментально, чем офисная политика, наше внимание должно быть

приковано к **конкуренции компании** как легальной фикции (корпорации) **со всеми ее внутренними операционными активами**. В текущей парадигме предприятие может рассматриваться, наряду с прочими перспективами, как совокупность «центров затрат» (cost centers). С затратами следует бороться, потому что номинальный доход предприятия рассчитывается вычитанием величины совокупных затрат из величины совокупных продаж за данный период, и увеличение этой разности – как раз то, что ожидают владельцы предприятия. Чем меньше компания заплатит за пользование внутренними активами (чем меньшая доля добавленной стоимости будет отнесена на центры затрат), тем лучше для ее финансовых показателей и укрепления ее «силы рыночной позиции».

Общепринятым в экономической теории является взгляд, что затраты операционной деятельности и накладные расходы должны сокращаться со временем как результат эффектов увеличения объемов выпуска (economy of scale) и аккумуляирования знаний о связанных с выпуском внутренних и внешних процессах. Существуют эмпирические свидетельства как подтверждающие эту почти двухсотлетнюю теорию, так и менее благосклонная ее интерпретация. Можно ли «помочь» этому процессу совокупного снижения затрат ускориться с помощью соответствующих стратегических действий?

Как известно из курса управленческого учета, затраты делятся на постоянные (независящие от объема выпуска) и переменные (непосредственно связанные с этим объемом). Идеализированная мечта компании – полностью избавиться от постоянных (фиксированных) затрат, заменив их переменными. Здесь, как и везде, люди - на первом месте. Первое, с чего можно начать – ликвидировать корпоративные индивидуальные и семейные медицинские страховки персонала, а также программы пенсионного обеспечения сотрудников. Далее, используя технологические, включая компьютерные, прорывы массово перейти на систему оплаты с почасовой ставкой только за фактически отработанное время/произведенный продукт. Политические веяния в области индустриальной политики, ныне называемые «рейгономикой» (с 1981-го), хотя начало им было положено в Великобритании премьер-министром М. Тэтчер в конце 1970-х, одним из результатов которой стал разгром независимого профсоюзного движения в США и Великобритании, значительно расширили возможности компаний (повысили их силу переговорной позиции с наемным персоналом) и ускорили деградацию условий на национальных рынках труда. Тэтчер верила, что организованное профсоюзное движение является одним из главных *препятствий на пути экономического роста*. [36]. Однако в результате консервативной индустриальной

политики, включая разгром профсоюзов, Великобритания потеряла практически полностью горнодобывающую, сталелитейную, кораблестроительную, печатную отрасли промышленности и другие менее крупные, с соответствующей потерей рабочих мест. Вероятно, это следует воспринимать как плату за «экономический рост» и появление так называемой «сервисной экономики», где средний уровень зарплат настолько низок, что довольно быстро привел к появлению большого класса «работающих бедных» (the working poor).

#### 1.10 Приводит ли сегодня экономический рост к общественному развитию

Рейган, наиболее близкий политический союзник и личный друг Тэтчер, руководствовался более-менее сходными соображениями. Покончив с организованным профсоюзным движением, правительствам стран с ультра-консервативным экономическим курсом удалось резко сократить общее количество занятых на крупных производствах, включая менеджмент среднего уровня (процесс с 1980-х известный как *delaying*), одновременно подняв нормы выработки для оставшихся. Что еще более примечательно, поощряемое государством высвобождение огромного количества работников при уже очень высоком уровне безработицы, равносильно констатации приоритета экономического (корпоративного) роста над материальным благополучием собственного населения. Некогда имевшая основания гипотеза «эффективного уровня оплаты» (*efficiency wages*), при котором обеспечивается полный уровень занятости более не рассматривается как достижимый или даже желаемый результат национальной экономической политики. **Так de facto первый раз в современной истории вопросы экономической политики и экономического роста были полностью разведены с вопросами благосостояния населения на уровне государственной политики.** Этим признается, что «Богатство наций» более не является ни условием, ни показателем, ни целью роста обеспеченности людей, составляющих эту нацию. Теперь, когда в экономически наиболее развитых странах освобождается рабочее место с уровнем оплаты, на который возможно выжить, выстраивается очередь в сотни и тысячи соискателей. Одновременно «Доведенные до нищеты» (“Nickel and Dimed”) [37], блестяще проведенный и описанный образец полевой социологии, дает крайне информативное и наполняющее эмоциями представление о том, как выживает большинство занятых в американской «сервисной экономике». «Работающие бедные» сегодня – широко употребляемый эвфемизм для обозначения большой группы населения, которую честнее было бы назвать «работающими нищими» [38]. Получение таких социальных травм в национальном масштабе, длящихся годами и десятилетиями,

не проходят для людей и общества бесследно.

### 1.11 Производство, выйди вон!

Второй статьей «оптимизации» расходов является производство как таковое. Из всех функциональных активностей и процессов предприятия, создающих стоимость, массовое **производство** является активностью с **наименьшей добавленной стоимостью** (для успешного массового производства возврат на инвестиции (ROI) лишь на процент-два превышает доходность государственных (безрисковых) долговых инструментов. Одновременно производство – это процесс, требующий наибольших постоянных расходов (помещения, станки и оборудование, линии энерго- и водоснабжения, логистическая инфраструктура и т.п.). Основная часть добавленной стоимости достается собственникам технологий, товарных знаков, провайдерам финансирования, посредникам, и субъектам, контролирующим каналы доступа к конечному потребителю.

### 1.12 Конкуентоспособность как историческая категория

В 1978-м году ставший Председателем КПК Дэн Сяопин (Deng Xiaoping), провозгласил политику «открытых дверей» для иностранных *производственных инвестиций* в материковую часть КНР. Решение было принято на самом высоком международном уровне, после консультаций с тогдашним президентом США Дж. Картером и рядом других глав влиятельных государств с рыночной экономикой. Инвесторы, в первую очередь американские крупные компании, с воодушевлением приняли такое приглашение как возможность решить сразу несколько важнейших проблем своей *неконкуентоспособности*. Во-первых, они избавлялись от отягощающих финансовую отчетность корпоративных проблем поддержания производства у себя на родине, переместив его в юрисдикцию, где англо-саксонское право не действует. Как следствие, производственные подразделения становились юридически квази-независимыми предприятиями, приобретая собственный баланс и одновременно оставаясь под полным контролем из-за океана. Во-вторых, как бонус, они получили законодательные и налоговые преференции от местного правительства вместе с доступом к неограниченному, сверхдешевому и сверхмотивированному рынку труда, не обремененному защитой местного законодательства. Совокупно это позволило иностранным компаниям-инвесторам значительно улучшить свои балансовые показатели и получать уже готовую продукцию от десяти до пятидесяти раз дешевле (в зависимости от количества вовлеченного ручного труда), чем то было бы возможно в странах их происхождения. Первые 10-15 лет стратегия работала почти безупречно.

Корпорации с производством в Китае наслаждались сверхприбылями, усилившимися глобальными конкурентными позициями, и улучшенному имиджу компании у потребителей ее продукции в стране происхождения из-за снижения конечных цен. Часть корпоративной прибыли передавалась потребителю в виде снижения розничной цены для увеличения объемов продаж и ограничения внешней конкуренции.

Но планы китайского руководства не останавливались на задаче всегда оставаться страной контрактного производства с наименьшими затратами (the least-cost manufacturer). Набирали оборот массовые нарушения графиков производства («четвертая смена»), незаконного использования товарных знаков, нарушение патентного законодательства, работы по обратному инжинирингу, прямое копирование, технологические и коммерческие «заимствования» секретов и контрабандный экспорт контрафактного товара. Основная масса такой продукции стала попадать на рынки развитых стран, часто с оригинальными товарными знаками, но по гораздо более низкой цене, хотя и худшего качества. На следующем этапе стали появляться мощные местные компании, которые при поддержке своего правительства стремятся завоевать глобальные конкурентные позиции в большинстве секторов промышленности. Против некоторых из них сегодня США и страны Европы пытаются вводить ограничительные санкции. Одновременно, Америка и КНР находятся в фактическом состоянии торговой войны, влияющей на всю мировую экономику, и исход которой сейчас невозможно предугадать.

Этот грубый скетч очень хорошо иллюстрирует как качество анализа, проведенного каждой из сторон, так и их реализованные стратегии. Все стороны, участвовавшие в «сотрудничестве», которое вначале казалось обеим сторонам выгодным, руководствовались каждая собственными – и не совпадающими целями и интересами. Правительства развитых стран смогли показать краткосрочное, хотя и не очень впечатляющее, улучшение в экономической статистике и заручиться поддержкой крупного капитала и части электората. Западные компании успешно использовали представившийся шанс для выполнения своих стратегических задач на горизонте 10-15 лет и анализировали ситуацию соответствующим образом, после чего обнаружили себя на домашних рынках в зависимости от внешних факторов, с которыми без экстренной всесторонней поддержки *сильного* американского правительства справиться будет практически невозможно. Но при деградации национальной структуры занятости и увеличении зависимости от действий правительства другой страны, сила позиции американского правительства могла только ослабнуть, что и случилось. В частности, отыграть

ситуацию назад сегодня, «вернув производство» в США («Сделать Америку снова великой», по словам ее нынешнего президента), представляется наименее реалистичным сценарием. Прежде всего, в этом по-прежнему не заинтересованы финансовые рынки и сами крупные корпорации. Сегодня в условиях торговой войны, массово сворачивая свое производство в КНР, компании переносят его в другие азиатские страны с еще более низкой стоимостью труда и других затрат, такие как Вьетнам и Мьянма. Сила позиции правительств этих стран сегодня кажется недостаточной, чтобы бросить вызов американской в обозримом будущем. В то же время американские индустриальные кластеры, складывавшиеся с начала XX-го века либо давно разрушены, либо были выкуплены инвесторами из других стран для производства *собственной* продукции. Общественное настроение кардинально поменялось, не в последнюю очередь за счет травмирующего опыта потери осмысленной работы и резкого снижения социального статуса и перспектив семей и целых регионов.

Американская промышленность и политика своими руками вырастили себе сильнейшего глобального конкурента с однозначным притязанием на мировое *национальное* доминирование. В контексте темы данной работы, возникает сразу множество вопросов: был ли анализ американских компаний адекватным ситуации, в которую они заводили себя, в 80-х годах, в 90-х годах, в начале XXI века? Был ли их горизонт стратегического видения достаточен в данной ситуации? Была ли временно улучшенная корпоративная отчетность адекватной платой за нынешнее состояние дел этих корпораций? Можно ли сегодня считать весь совокупный сорокалетний период для американских корпораций и страны в целом удачным для них? Является ли нынешний дефицит примерно в 400 миллиардов долларов в год в торговле с азиатскими странами, в основном с КНР, *индустриальными товарами и комплектующими* [ВЕА, 2018] «нормальным» следствием глобальной конкурентной динамики, и носит ли он временный характер? Является ли трехкратное падение занятости в производстве (включая белых воротничков) с 2000-го по 2011-й год всего лишь следствием естественного хода мирового технологического развития?

Последнее замечание раздела относится к одному из главных факторов, сделавших китайское «экономическое» чудо возможным. Потеряв рабочие места в Америке и Европе, многие менеджеры, инженеры и специалисты из этих стран потянулись в ту страну, где их навыки были крайне нужны и востребованы.

### 1.13 Тяжелые времена, тяжелые решения



У этой истории есть и своя предыстория: массовое вторжение японских более дешевых и качественных потребительских товаров в США в 1970-х обнажило фундаментальную слабость целых отраслей американской промышленности. Это был первый тревожный звонок. Безусловно, каждая американская корпорация, столкнувшись с проблемой убыточности своего производства в 70-х и растущим давлением финансовых рынков соответствовать ожидаемым финансовым показателям, затратила десятки тысяч человеко-часов работы и значительное количество финансовых ресурсов на анализ ситуации и выработку стратегий по перелому конкурентной ситуации. «Хорошего» решения не было, и в конце 70-х бухгалтерский подход победил, показав **степень состоятельности аналитических и стратегических возможностей американских корпораций**. В этих условиях массовый перенос производства в КНР, возможно, **был единственной доступной для корпораций опцией для выживания**. Показательным является основной вывод, сделанный в аналитическом докладе Управления Оценки Технологий США (ОТА) Конгрессу и Сенату в августе 1981-го года [39; с.3]:

#### **«Конкурентоспособность**

***Вся сталелитейная, электронная и автомобильная отрасли промышленности находятся под возрастающим давлением международной конкуренции, так же как и другие сектора американской экономики. Соединенные Штаты должны принять реальность [, порождение] в высшей степени конкурентной глобальной рыночной среды, а именно, что эта страна не может далее рассчитывать на [возврат] своего [экономического] доминирования, как то было в 1950-е».*** (ОТА [39], стр. 3)

Этот вывод доклада устанавливает, по крайней мере, несколько фактов. Во-первых, США находились на пике своего экономического доминирования в 1950-е, что прослеживается к уникальной ситуации, сложившейся в послевоенном мире. Заметим, что государственная экономическая политика в то время в качестве обоснования использовала теорию Дж. М. Кейнса (Keynes, John M., General Theory, 1936 [40]), ныне официально отвергнутую академически (но de facto не выходящую из практики), о решающей роли государства в обеспечении экономического роста. Комиссия находит, что без очередного потрясения уровня мировой войны, такой успех не имеет шансов на повторение. С учетом внешних и внутренних проблем шансов на крупномасштабную программу общенациональных изменений у США нет. Во-вторых, в менее явной форме, текущее состояние, структура и организация американской экономики, сложившаяся корпоративная и государственная

практика управления не позволяют предпринять действия, способные развернуть тренд на потерю национальной конкурентоспособности. В-третьих, Управление не видит какого-либо выхода из сложившейся ситуации, как для экономики, так и для корпораций. Все это рождает связанный с нашей темой вопрос: чем с 1960-х были заняты отделы корпоративного стратегического планирования, независимые консультанты с их уникальными методиками анализа и регуляторы, что все пришло к такому печальному исходу к концу 1970-х? Вопрос является сколь важным, столь и парадоксальным. С одной стороны, анализ окружения уже имел достаточный инструментарий для обнаружения, например, внешних угроз на ранних стадиях, а с другой – насколько анализ и выработка стратегии (какими бы совершенными они ни были) могут влиять и вообще связаны с реальными результатами всей экономики и отдельных корпораций.

#### 1.14 О конкурентном преимуществе

Итак, большинство корпораций склонились к выносу своего производства в локации за пределами США с гарантированно минимальными совокупными затратами. Можно предполагать, что такой «единый порыв» был следствием фактора, который редко упоминается в литературе.

Обозрев, хотя и в очень точечном стиле, условно-внешние факторы среды предприятия, и переходя к рассмотрению условно-внутренних, следует остановиться на проблеме «конкурентного преимущества», наиболее не проясненной теме современной академической повестки изучения бизнеса. Во-первых, безусловно разделяемым исследователями пунктом является то, что ничего, из того что можно купить, получить путем имитации, копирования, тайного коммерческого или технологического заимствования, не может служить базой для создания конкурентного преимущества. Как отмечает Джей Барни (1991), конкурентное преимущество является эксклюзивным свойством той или иной организации, возникающим из ее ресурсов, которые должны быть «ценными, редкими, не полностью имитируемыми и не имеющими замещения» [41]. Это делает конкурентное преимущество уникальным и в некотором смысле неуловимым: то есть обладающим всеми теми качествами, которые **делают алгоритмический подход к его построению принципиально невозможным**. В самом простом случае – это членство корпорации в некоем клубе (или пуле), для которого не существует формализуемых правил вступления и членства. М. Портер, начиная с 1985-го года посвятил ряд монографий и статей данному вопросу [42]. Взятые вместе они позволяют проследить эволюцию взглядов автора на данный вопрос от локального к глобальному, от материального (конкретного) – к

нематериальному (абстрактному), от формализуемого – к не формализуемому, от традиционных форм анализа – к тем, что пригодным в сложных системах. Такая эволюция находится в общем русле актуальных методологических поисков метода в социальных дисциплинах, включая академические работы по тематике (см., например [45], [46], [47]), хотя и не привносит ожидаемой ясности.

Обсуждение М. Портером конкурентного преимущества начинается с возврата к его модели внутренней цепи (в русском варианте «цепочки») создания добавленной стоимости (Рис. 3, [42; с. 37]).

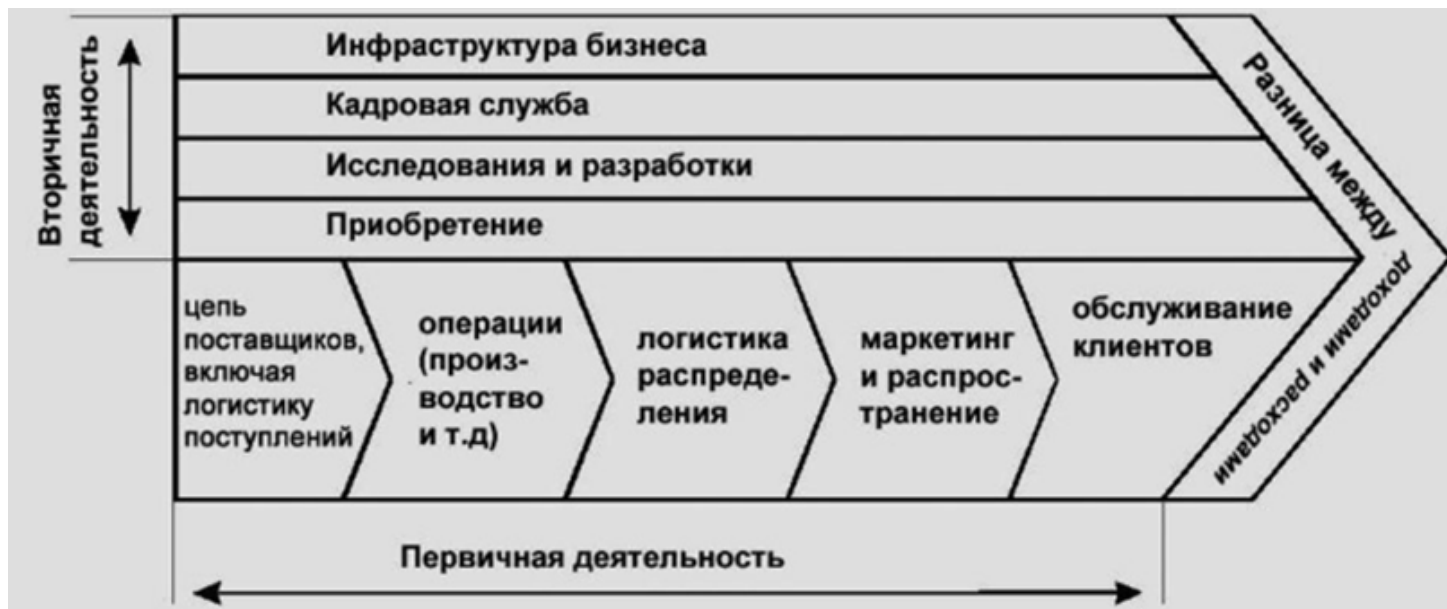


Рис. 9. Цепь создания добавленной стоимости внутри SBU компании (М. Портер, 1985, [42; с. 37]; автор русификации оригинала неизвестен.)

Первое замечание касается разделения видов деятельности на «первичные» и «вторичные» (вспомогательные). К вторичным в разделе «инфраструктура» относятся, например, финансы, общий (стратегический) менеджмент и службы контроля качества, без которых и болт никогда не попадет на сборочную линию. Далее, Портер не считает, как то делают большинство других современных исследователей (например, Филип Котлер (Philip Kotler, см. ниже), что **современная концепция маркетинга полностью синонимична концепции управления бизнесом**). Поэтому Портер называет маркетингом только конечные стадии бизнеса-процесса – рекламу и продажи (что считается в реальных компаниях недопустимым просчетом), в то время как PR-функцию помещает во вспомогательные («вторичная деятельность»), тем самым разбивая *неделимый* маркетинговый микс – 4P – на компоненты, помещенные в различные категории. Далее, все функции до единой, указанные как «первичные» могут полностью или

частично быть экстернализированы - отданы без ущерба на аутсорсинг, что часто и происходит в действительности, в то время как все «вторичные» собирают и систематизируют сведения, получаемые при оперировании бизнеса. Именно **во «вторичной» части добываются и сохраняются наиболее важные знания, необходимые для создания и поддержания конкурентного преимущества.**

Начиная прямо с третьей страницы текста [42] и его последующих дополненных изданий, Портер начинает говорить про некие «внешние сцепления» между элементами внутренних цепей добавленной стоимости различных компаний, которые в соединении образуют некие «кластеры», ведущие к созданию конкурентного преимущества. Вторая часть книги посвящена рассуждениям о маркетинге без использования установившейся маркетинговой терминологии. Вся теория Портера о конкурентном преимуществе не выдерживает критики и не проясняет основной вопрос, вынесенный в заглавие. Остаются только тяжелые и не имеющие ответа вопросы. Например, какой «кластер» искал Microsoft Corp. в тихом жилом пригороде Сиэтла, когда переводил туда свою штаб-квартиру в 1986-м году? Какой мировой производитель лучших овсяных хлопьев может заработать в США хоть доллар, не имея привилегированного доступа на полки главной национальной торговой сети Walmart? Почему прекратил свое существование самый крупный в мире автостроительный кластер в Детройте, и куда подевалось его конкурентное преимущество? К сожалению, теория конкурентного преимущества Портера не может ответить на эти и многие другие вопросы, хотя **правильно указывает, что источник его находится внутри компании.**  
**Конкурентное преимущество - это преимущество организационное.**

### 1.15 PESTLE анализ

Последнее аналитическое средство должно быть упомянуто здесь в связи с факторами внешнего влияния на корпорацию. Оно как нельзя кстати в эпоху глобальной конкуренции и обращает внимание проводящих анализ на состояния и изменение самых общих факторов среды. Первоначально схема была предложена в книге Франсиса Агилара (Francis Aguilar) «Сканируя бизнес-окружение» (1967) [43] как PEST и описывала 4 группы факторов, определяющих общий бизнес-климат: Политические (Political), Экономические (Economic), Социальные (Social) и Технологические (Technological). Идея оказалась плодотворной, так как события в разных регионах мира и в разных областях деятельности могут оказывать существенное влияние на положение и доступный компании стратегический выбор. Позднее к четырем базовым группам были добавлены еще две: Легальная (Legal) и Экологическая (Ecological). Такие периодические «климатические» обзоры и

прогнозы бизнес-среды доступны корпорациям на платной основе от нескольких институтов и агентств, известных своей репутацией добросовестных исследователей. С достоверностью обзоров, мировыми и региональными, проблем обычно не случается. Прогнозы же, как и везде в социальных дисциплинах, носят вероятностный характер. В силу крайней турбулентности происходящих глобальных изменений их точность обычно не высока.

### 1.16 Коротко о PIMS

Среди наиболее важных источников данных для практического использования в анализе состояния компаний в индустрии следует назвать многолетнее исследование, превратившееся в развитую базу данных, финансовой и операционной деятельности предприятий – PIMS («Влияние на Прибыль Рыночных Стратегий» - The Profit Impact of Market Strategies) [44]. Оно является долгосрочным проектом сбора, систематизации и изучения показателей более 3000 стратегических бизнес-единиц (SBU) во всех основных секторах индустрии, с 1970-х проводимым Гарвардским Университетом, а затем – специально образованным Институтом Стратегического Планирования (The Strategic Planning Institute (SPI)). Один-два неоспоримых вывода из данных PIMS, относящихся к зрелым отраслям экономики и имеющих непосредственное отношение к рассматриваемым нами вопросам. Во-первых, наблюдается статистически значимая корреляция между долей рынка, занятой данной компанией и уровнем ее доналоговой прибыли. С уменьшением занимаемой доли рынка доходность монотонно и резко снижается, так что №4 в индустрии часто получает доходность на уровне погрешности измерений. Во-вторых, только для компаний-лидеров рынка игра стоит свеч: обычно всего 3 компании с максимальными долями рынка имеют уровни доходности, существенно превышающие возврат на безрисковые вложения с учетом инфляции. Для остальных, бизнес не приносит прибыли больше, чем «спокойная гавань» защитных (сберегательных) инструментов. Для них, если не находится способа (стратегии) бороться за место в заветной «тройке» лидеров, финансово целесообразно выйти из данного бизнеса совсем. №1 в индустрии с типичной долей рынка 35-70% получает до 50-70% всей прибыли, генерируемой в индустрии. Поэтому, PIMS, только отчасти в шутку, часто расшифровывается как «Влияние на Прибыль Занимаемой Доли Рынка». Доступ к базе данных SPI PIMS и аналитическим материалам на ее основе доступен всеми заинтересованными лицами и организациями по платной подписке.

### 1.17 Альтернативная перспектива

Переводя все это на язык, привычный оперирующему бизнесу, можно сказать следующее. В процессе работы корпорация обрастает связями, формальными и неформальными, с другими предприятиями индустрии и за ее пределами, причем связи эти исходят не только с самого высшего уровня управления. Хотя все участники рынка являются конкурентами – прямыми или потенциальными, между ними существует постоянный информационный обмен и обмен персоналом. Некоторые конкуренты представляют собой большую опасность, чем другие, а некоторые – потенциальную цель для поглощения или использования в качестве долгосрочных потенциальных контракторов. В результате этого информационного обмена образуются **иерархические сетевые структуры**, которые конкурируют между собой. Конкуренция поднимается на уровень выше, чем конкуренция отдельных корпораций. Готовый продукт или сервис, в чем Портер прав, в идеале собирается из самых эффективных из доступных функциональных активностей различных компаний в сети. Внутрисетевая конкуренция заставляет входящие в сеть компании непрерывно работать над повышением собственной эффективности, поэтому появляется **сила рыночной позиции сети как целого**, при этом эта характеристика сохраняется у каждого постоянного члена сети, находясь в непрерывной динамике, что влияет на доли в распределении добавленной стоимости между участниками сети в каждый момент времени. Такое описание естественно приводит к пониманию **рыночного процесса как работы социально-экологической системы**.

Вопрос о конкурентном преимуществе не входит напрямую в поставленную задачу работы и требовал бы привлечения обширнейшего материала из совсем других школ современной управленческой мысли. Он затронут здесь только с целью дать анализу еще одно измерение – сетевое (или социо-экологическое). Поэтому, мы остановимся на сказанном и перейдем к рассмотрению анализа условно-внутренней среды предприятия.

## **Часть 2. Между корпорацией и ее окружением: внутри или снаружи**

### **2.1 Об аудиторах и консультантах**

Среди категории «поддерживающих индустрии» в случае крупнейших компаний выделяются два специфических сервиса: внешний аудит и стратегический консалтинг. Публичной компании законодательно предписано иметь внешнего аудитора для подтверждения точности ее периодической внешней отчетности как достоверно отражающей ее финансовое положение. Внешними аудиторами и стратегическими консультантами практически всех крупных компаний США долгое время были всего 8 компаний: «Большая пятерка» аудиторов – The Big Five: Ernst & Young, Deloitte, Pricewaterhousecoopers, KPMG и Arthur Andersen; последняя после скандала с Enron Corp. прекратила свое существование в 2002-м году. Иметь так же и «стратегического консультанта» из числа «Большой Тройки» консультантов – MBV: McKinsey&Co., Bain&Co. и Boston Consultancy Group (BCG) является признаком хорошего тона. Для крупной компании иметь постоянного внешнего аудитора из числа «Большой пятерки» уже долгое время рассматривается как ожидаемое по умолчанию и обязательное требование финансовых рынков и регуляторов. Практически то же относится и к наличию долгосрочного контракта хотя бы с одним из трех «больших стратегических консультантов». Более того, смена стратегического консультанта посылает однозначно негативный сигнал рынкам, а смена внешнего аудитора практически равнозначна угрозе крупномасштабной катастрофы для компании. «Сила рыночной позиции» (the bargaining power), таким образом, находится на стороне аудитора и консультанта, и к их мнению компания должна прислушиваться почти безоговорочно. Аудитор компании после скандала с Arthur Andersen больше не имеет права действовать также и в качестве ее стратегического консультанта (закон Sarbanes-Oxley – SOx Act, 2002), то есть, указывать, что и как компании следует делать. Однако аудитор может осторожно высказывать свое «экспертное» мнение о «благоприятности» для компании того или иного курса действий. Находясь, по сути, в подчиненной позиции, **компания в большинстве случаев по-прежнему вынуждена следовать видению своего аудитора.**

Совокупно, данные для анализа, портфель аналитических инструментов и концептуальных схем, доступные каждой из этих восьми (сегодня – семи) крупнейших **управленческих сервисных компаний**, на многие порядки перекрывают возможности даже самых крупных оперирующих компаний и банков, которые являются их клиентами. McKinsey & Co. [48; с. 22], например, отмечает, что из 2.2 миллиардов Гигабайт данных, генерируемых ежедневно через электронные устройства по всему миру, ее база знаний получает и может использовать более чем 16 миллиардов единиц новой информации в год. Однако нет никакой уверенности, что аккуратность и точность данных, доступных частным компаниям,

превосходят те, что собирают государственные и отраслевые агентства. В пользу **слабой надежности всех используемых исходных данных** свидетельствует тот факт, что ни на одном из графиков, или таблиц, исходящих от «Больших сервисных» компаний не указывается их погрешность. При этом и статистические методики их обработки остаются непрозрачными. В физических дисциплинах такая практика считается полностью неприемлемой уже более 100 лет.

К тому же, эти сервисные компании, хотя и находятся в конкурентных отношениях, они совокупно составляют отдельную индустрию, то есть имеют хорошо отлаженные горизонтальные связи между собой, высокие контакты во властных структурах, и оказывают определяющее влияние на ведущих мировых разработчиков IT-систем корпоративного управления. Обычная практика состоит в том, что закрепленные за данным заказчиком, номинально независимые, представители внешних аудиторов и консультантов постоянно находятся в расположении компании, фактически участвуют в ее деятельности как теневые менеджеры (иное запрещено законом) и имеют доступ к членам совета директоров в случае необходимости. Их сервисы стоят заказчикам огромных средств, но, как говорилось выше, иметь постоянный контракт с одним или двумя из этих семи компаний – это необходимое условие для обеспечения нормальной работы компании и спокойствия финансовых рынков, крупных акционеров и регуляторов. Отсюда вопрос, **кто же осуществляет фактическое управление данной компанией?** Кто руководит и проводит всю аналитическую работу, на каких данных и какими методами осуществляется процесс анализа и как оцениваются стратегические опции? В чьих интересах проводятся те или иные стратегии и анализ, на котором они основаны?

Каждый из стратегических сервисов является частным производительным активом, т.е. становится доступным заказчику за определенную плату как в той или иной степени целостный процесс, включая имплементацию. Поэтому, наивно было бы полагать, что использование, например, аналитических схем BCG или GE/McKinsey, взятых даже из самой лучшей монографии по теме, будет достаточным для проведения полноценного анализа ситуации, пригодного для стратегического управления на практике. Фактически, совокупная полная стоимость для компании «нанесения на бумагу» границ изменения параметров и хотя бы одну точку – положение определенного ее SBU - стоила бы ей огромных финансовых, трудовых и временных затрат. Наглядность названных крупноблочных схем анализа подкупает менеджеров своей обманчивой логичностью и простотой. Однако наглядность не является главным достоинством сложных в конструкции и



использовании инструментов. Без детального описания самого процесса анализа и необходимых данных, как и отработанного процесса его проведения и интерпретации результатов, которые являются собственностью правообладателей этих схем, они большей частью бесполезны. Так, принцип реактивного движения и принципиальные схемы двигателей, реализующих его, не являются секретной информацией и их описание с любой степенью детализации доступно из открытых источниках. Однако за последние 70 лет только 5 или 6 стран и одна частная компания научились строить реактивные носители, способные выводить полезную нагрузку на околоземную космическую орбиту.

Автору удалось бегло ознакомиться с очень незначительной частью *математических моделей*, которые используются консультантами в реальных консультационных заданиях. С одной стороны, они способны вызвать серьезные вопросы даже у профессиональных математиков, а с другой - сами консультанты выражают сомнения, что используемая ими математика адекватна задачам, которые она призвана решать [49].

## **2.2 Основательность анализа и неопределенность перехода к стратегии**

Работы М. Портера, во всяком случае, выполненные до 1990-го года задумывались автором как полный набор инструментов для анализа/изучения как внешнего, так и некоторых значительных элементов внутреннего окружения компании. Два критических замечания должны быть сделаны в этой связи. Во-первых, процессы нынешнего раунда глобализации были запущены Бреттон-Вудскими соглашениями 1944-го года, и в 70-80-е годы процесс был уже заметен повсеместно, хотя для экономики размера США еще имело смысл ограничивать *изучение бизнеса рамками национальных границ*. После вступления в силу договора о NAFTA (с января 1994-го) и подписания соглашения WTO (с январь 1995-го), снявшего подавляющую часть ограничений по межграничной торговле и инвестициям, принципиально изменили ситуацию. **Теперь в любого уровня анализе изучение международной бизнес-составляющей является необходимым, и предполагает добавление во все схемы нового измерения анализа, сложным образом связанного с остальными.** Основательность, даже исторически ограниченная, работ М. Портера позволяет использовать весь созданный им аналитический инструментарий с минимальными и очевидными изменениями в этом новом контексте. Заметим, также, что основной процесс

взаимодействия между субъектами рынка – **конкуренция** - остается фундаментально неизменным, как и типология Портера базовых конкурентных стратегий: минимизация затрат, дифференциация предложения, нишевой фокус. Во-вторых, анализ не является конечной целью в контексте оперирующего предприятия. Он представляет собой базис, требуемый для выработки стратегий, корпоративной и конкурентной. Здесь, как представляется, наблюдается существенный и принципиальный разрыв перехода. Если мы опять обратимся к ранее описанным «приключениям» крупной американской индустрии за последние 40-50 лет, многочисленные упражнения корпоративных стратегов (и их консультантов) самого крупного калибра должны быть оценены скорее как провальные. Безусловно, при выработке стратегии в каждом случае предлагается какой-то формализованный нарратив с сопровождающей его развитие логикой и поддерживающими его эмпирическими фактами, обычно историческими. Проблема с историческими данными состоит в том, что набор и веса факторов, создавших их когда-то, изменились, и логика, однажды казавшаяся надежной, ушла в прошлое. Однако как показывает практика, даже успешная реализация этой стратегии часто приводит компанию в положение худшее, чем то, с которого она начинала. Следовательно, чтобы ни рассказывали консультанты об «алгоритмизации» разработки стратегий, существует (пока?) не заполненный **теоретический вакуум при переходе от анализа к стратегии**, поэтому на практике оказывается, что выбор «удачной» стратегии статистически – не более чем случайный процесс. Будь то иначе, крупная, да и вся другая, американская промышленность чувствовала бы себя гораздо лучше, чем в сегодняшней действительности. На практике же все провалы консультанты могут списывать на плохую (неполную, несоответствующую предписанной спецификации) организацию процесса реализации (имплементации) стратегии.

### 2.3 Оценка как продукт анализа и фактор конкуренции

Формальная оценка состояния дел и достижения стратегических целей производится не только корпорацией как целым, но и многочисленными группами интересов как внутри компании, так и за ее пределами. Сколь разнообразными могут быть интересы этих групп, столь же разнообразными являются их представления о компании и методики, которыми эти представления достигаются.

В случае крупных компаний, составляющих индекс S&P500, оценка является консенсусом *не знания о состоянии дел компании, а собственных интересов субъектов, участвующих в принятии решения по оценке*. Если бы это было не так, случаев периодического «внезапного» скандального краха компаний или больших

финансовых потерь, а так же значительных краткосрочных колебаний биржевых котировок компаний не наблюдалось бы. Но они случаются с пугающей регулярностью. Оценка, таким образом, сама является прибыльным маркетинговым активом (сервисом). К основным заинтересованным субъектам относятся: высший менеджмент, совет директоров оцениваемой компании и каждый член совета, внешние аудиторы компании, ее консультанты, конкуренты домашние и иностранные, участники ее стратегической сети создания добавленной стоимости, институты, представляющие финансирование для компании, ее контролирующие и крупные акционеры, группы специальных интересов (например, гринмейлеры), биржевые институты, правительства, а так же масс-медиа, формирующие «общественное мнение». Использование ее в собственных целях любой из групп в большинстве случаев вполне легально.

## 2.4 Enron жив!

Одним из самых ярких примеров многолетней ложной «консенсусной» оценки недавнего времени является история Enron Corp. (из списка S&P500; NYSE ярлык ENE) [50]. С 1996 года Джеффри Скиллинг (Mr Jeffrey Skilling), перед тем партнер McKinsey с блестящим послужным списком, деловые качества которого очень нравились основателю и CEO (до 2001-го года) холдинга Доктору Кеннету Лэю (Dr Kenneth Lay), получил широкие исполнительные возможности, став фактически первым человеком в компании. Это было оформлено назначением его главным операционным директором (COO) всего холдинга Enron в 1997-м году, притом что др. Лэй, личный друг семьи Буш, больше интересовался продолжением своей карьеры в политике. Джеф Скиллинг был очень эффективным менеджером, превратив региональную компанию в глобальную, с интересами от добычи газа, электроэнергетики, розничных онлайн услуг до торговли деривативами. При нем цена акций выросла на 350%, показатель ROI стабильно превышал завидные 40%, а в 2000-м составил невероятные 88.6%. Скиллинг заботился и об образе компании. За очень короткий срок из крупной, но малоизвестной широкой публике, она превратилась в образец для подражания новой американской экономики. Скиллинг, настоящий лидер, заражал рынки своим стратегическим видением неограниченного глобального роста, моделью *прибыльной бизнес-корпорации с нулевыми активами*, разработкой беспрецедентных продуктов, создающих новые высокодоходные рынки. Так с 1996-го шесть лет подряд Enron, до самого своего банкротства, объявлялся «самой инновационной компанией» страны, в 1999 – «лучшей по качеству управления», в 2000-м – одним из «100 лучших работодателей Америки». Enron даже учредил собственную почетную награду, «За выдающееся

служению обществу» (the Enron Prize for Distinguished Public Service). Лауреатами с 1995-го года становились Колин Пауэл (Colin Powell), М. Горбачев, Э. Шеварднадзе, Нельсон Мандела (Nelson Mandela). Последним лауреатом стал председатель Федеральной Резервной Системы США, Алан Гринспан (Alan Greenspan), всего за 19 дней до объявления банкротства Enron Corp., которое оставило финансовую брешь в 74 миллиарда долларов – самое крупное банкротство в истории на тот момент [51].

История Enron Corp. примечательна для данной работы практически каждым своим аспектом. Приведем лишь некоторые, связанные с проблемой анализа с целью оценки положения корпорации. Во-первых, вплоть до начала последнего снижения стоимости акций примерно за полгода до банкротства, компания являлась лидером во всех основных сегментах своих операционных рынков по основным финансовым метрикам, что подтверждалось ежегодными отчетами аудитора Arthur Andersen и рыночной оценкой стоимости ее акций. Во-вторых, компания не задумывалась (как например, с середины 1980-х инвестфонд Bernard L. Madoff Investment Securities LLC Бернарда Мейдоффа (Bernard L. Madoff) как классическая финансовая пирамида (Ponzi scheme) [52] или иная мошенническая схема. Уже после банкротства Enron Corp некоторые ее операционные подразделения продолжали приносить устойчивую прибыль. Enron широко и креативно использовал схемы внебалансовых счетов и легальные неконсервативные (хотя, теоретически спорные) конвенции бухгалтерского учета, скрывая истинное финансовое положение корпорации именно потому, что **каждое из таких действий было законным**. Хотя законодательная инициатива SOx с 2002-го года серьезно ограничила возможности легального манипулирования корпоративной отчетностью, никакие меры регулятора в принципе не способны сделать манипуляции невозможными. **Это положение подкрепляет ранее сделанное фундаментальное замечание о достоверности данных, откуда бы те не поступали, и их пригодности для нужд анализа, включая корпоративный**. Так, даже Американское Статистическое Управление (The US Census Bureau) и Управление Экономического Анализа Министерства Коммерции США (The Bureau of Economic Analysis (BEA) of the United States Department of Commerce), некогда лучшие образцы для подражания для всего мира по охвату, полноте, точности и своевременности предоставляемых данных, похоже, утратили свою независимость и стали инструментами политической, внутренней и внешней, борьбы и орудием пропаганды. Надежность данных частных консультационных агентств, доступных за плату, также спорна, поскольку даже методика их сбора в большинстве случаев представляет коммерческую тайну. В таких условиях возможности для «объективного»

корпоративного анализа, по крайней мере внешней, среды, вызывают серьезные сомнения.

Неслучайно, поэтому, деловая пресса постоянно демонстрирует сменяющие друг друга одну-две «выдающиеся» компании как наглядный образец «выдающегося стратегического управления», а в момент их громкого банкротства или «тихого» ухода, забывают об их вчерашнем «чемпионстве». Массовое банкротство ИТ (dot-com) компаний в 2000-2001-ом годах, практически синхронное банкротство всех ведущих американских автопроизводителей (GMC и Chrysler) в 2009 (Ford, используя свои лоббистские возможности, заранее получил 9 миллиардов долларов от правительства, чтобы избежать формальной процедуры банкротства), обрушение американской индустрии инвестиционного банкинга и ипотечного рынка в 2008, приведшего к глобальному финансовому кризису – лишь некоторые недавние и наиболее яркие примеры связанности глобальной бизнес-среды и, что более важно для нашей темы, **отсутствия доступа к необходимым для адекватного анализа данных в нужное время даже на уровне принятия стратегических решений внутри компании и регулирующих органов.** Поэтому, нет никаких сомнений, что американская экономика таит в себе и другие Enron- корпорации, срок скандальной популярности которых пока не пришел.

## 2.5 Что не так с «научным менеджментом» (НМ)

Несколько сходных по философскому подходу к управлению школ мысли рубежа XIX-XX-го вв. сегодня можно объединить, с некоторой осторожностью, в единую школу «научного менеджмента». Ее наиболее заметными спикерами были Ф. Тейлор (F. W. Taylor, главная работа 1911 г.) [55] в Америке и Анри Файоль (Henry Fayol, главная работа 1916 г.) [54] во Европе. Оба были инженерами и находились под сильным впечатлением успехов физических наук на рубеже столетий. Этот прогресс подтолкнул их к мысли, что алгоритмический подход может быть с успехом перенесен на социально-технологические сферы деятельности, в частности, в управление бизнесом. «Научным» в их подходе были разве что использование псевдо-теоретических нарративов, линейки как часов как измерительных инструментов. Но все перечисленное было известно еще древним шумерам, что не делает последних в глазах современного человека основателями «научного менеджера». Тейлоризм, в основном умер в Америке до 1930-х, когда более академически подготовленные специалисты проявили интерес к вопросам управления. К несчастью, книга Файоля была переведена на английский в послевоенном 1949-м году и стала популярной как дающая простые ответы на очень сложные вопросы. К еще большему огорчению, вкрапления Файолизма,

иногда большими частями, глубоко проникли, часто в замаскированном или плохо осмысленном виде, в сознание заинтересованных в инженерно-военизированном подходе к управлению, и присутствуют поныне как в практическом бизнесе, так и в академических кругах. Наиболее ощущаемым остается насаждение придуманной Файолем линейной концепции управления POLC – Планирование, Организация, Лидерство, Контроль, с линейным однократным замыканием цикла от последнего к первому. Эта схема процесса управления является, к сожалению, основой построения учебного плана в большинстве бизнес-школ и сегодня.

Контроль, по Файолю, является конечной фазой управления и предполагает обратную связь от производства к центру/субъекту управления (см. типичную иллюстрацию на Рис. 0) для обнаружения расхождений в реальных показателях и запланированных и принятия корректирующих действий. Только в этом контексте у школы НМ может возникнуть тема «анализа» в управлении, из чего следует, что «анализ» выполняет единственную функцию объяснения внутренних несоответствий плану предприятия, которая включается только в моменты обнаружения неких несоответствий с планом, как то установлено «контролем» в последней точке, когда слишком поздно что-то менять. Управление рассматривается как последовательность дискретных и последовательно производимых формализуемых активностей. В этой логике, **чем реже требуется управленческое решение, тем лучше выполняется управленческая работа.** В целом, Файоль (как и вся школа «научного» менеджмента) представляют организацию как **механистическую конструкцию жесткого predeterminedного предназначения (миссии и целей) в условиях абсолютно нереалистических предположений:** отсутствие конкуренции и агентской проблемы; стабильность внешнего окружения и отрицание эволюционной природы бизнеса; полнота, точность и своевременная доступность необходимой информации; возможность четкого разграничения субъекта и объекта управления, обратимости процессов, а также возможность разделения корпорации и окружающей ее иерархически устроенной нелинейно функционирующей среды и однозначность интерпретации получаемых результатов.

Очевидная нереалистичность названных и многих других базовых предположений «научного» менеджмента делает его полностью необоснованной ранней спекуляцией, метафизически, онтологически и эпистемологически, о проблемах управления и их решении. К сожалению, наследие его живет в форме контрпродуктивной «наивной обыденной логики» и примитивных концептуальных

схем, прикрепляющейся к более реалистичным концепциям и схемам, серьезно снижая их эффективность на практике.

В реальности анализ, однако, является единственной фундаментально интеллектуальной активностью, присутствующей на каждом этапе управления, что отвергается фикцией управления в стиле POLC. Поэтому кажется крайне странным, что аналитическая функция сознания должна включаться только изредка и только в той части организации, которая назначена быть «субъектом управления», а планированию отводится ключевое значение. Монография Генри Минцберга «Взлет и падение стратегического планирования» (1994) [56] ставит жирный крест на традиционно понимаемой концепции планирования как в «научном менеджменте», так и в более философски и технически продвинутой монографии Джоржа Стейнера «Стратегическое планирование» (1979) [57]. Все явно сформулированные позиции «научного менеджмента» находятся в прямом противоречии с характером доступной информации и информационного процесса в бизнес-среде: его фундаментальной неполнотой, неоднозначностью, изменчивостью и относительностью – теми ключевыми свойствами информации для анализа были отмечены еще Клаузевицем (Carl von Clausewitz) [58] почти за сотню лет до Файоля. Клаузевиц называл их «дымом сражения» (the fog of war). В отличие от «дыма сражения» Клаузевица, «дым сражений» в современном конкурентном бизнесе не рассеивается никогда, как никогда не прекращается и сама конкурентная битва. Более того, в конкурентных битвах современного бизнеса участвуют не две стороны, а гораздо большее их количество, что усложняет и проблему анализа ситуации, **и выработку многочисленных стратегических линий для конкуренции с каждой из участвующих в ней компаний. Так общая стратегия становится комплексом разноцелевых стратегий.** «Дым сражения», согласно Клаузевицу, необходимо врывается в общую стратегию, место которой во времена неопределенности занимает тактика. **Отсюда изменения стратегий, децентрализация замыслов и их исполнения неизбежны в реальной конкурентной схватке.**

Более подробный критический обзор школы «научного менеджмента» и ее негативного влияния на сегодняшнюю практику управления выходят за пределы настоящей работы. Для дальнейшего следует отметить, однако, что интуиция Файоля, вопреки его абсолютно ложным теоретическим посылкам, **не смогла разьединить контроль и анализ**, что соответствует точке зрения актуальных школ менеджмента и автора этой работы.

2.6 Что называть менеджментом

Для целей работы в качестве рабочего мы возьмем «базовое» определение Херолда Кунтца и Хейнса Вейриха из их университетского учебника «Основы менеджмента» (2008) [59; с. 5]:

**“Менеджмент [управление] является процессом дизайна и поддержания [социо-технологической] среды (выделение добавлено), в которой индивиды, работающие совместно в группах, эффективно достигают выбранные цели... [Универсальной целью для компаний является] прибыль”**  
 . [59; р. 5]

Цели управления бизнесом, формально устанавливаемые высшим менеджментом компании, вытекают из ее миссии, артикулированной ее частью и негласной, и реализуются в ходе исполнения **набора стратегий**. Опуская функциональные как подчиненные, нас будут интересовать **два типа общей стратегии**, вместе с тактикой соединяющей существующие текущее положение компании с желаемым [60] (В. Н. Liddell Hart 1967): корпоративная (Kenneth Andrews 1980) [61] и конкурентная (Michael Porter 1986) [62]. Корпоративная стратегия определяет сегменты рынка – индустриальные и географические, в которых компания намеревается осуществлять операционную деятельность, а также форму (структуру) существования самой корпорации. Так, общий тренд, заметный с 1980-х состоит в переходе корпораций от вертикальной интеграции к реорганизации в финансовые холдинги. Конкурентная стратегия бизнеса определяет ресурсную конфигурацию - базис, на котором компания будет бороться с другими компаниями в той же линии бизнеса в каждом из выбранных сегментов рынка. Обе стратегии в значительной степени перекрываются, так как речь идет о наиболее эффективном распределении и применении общего пула доступных для компании ресурсов, внутренних и внешних, противостоящим ресурсам конкурентов.

Стратегия в источниках имеет как минимум четыре аспекта (Генри Минцберг, 1994) [56]. Она является **планом** движения от нынешнего состояния компании к желаемому. Она также является складывающейся с течением времени **последовательностью действий**, то есть неизбежно связана с тактикой и имеет эволюционный характер. Она представляет собой **позицию**, например, в предложении эксклюзивных товаров вместо товаров массового спроса. Наконец, она выражает **перспективу** на компанию в будущем, каким оно видится из настоящего.

## 2.7 Менеджмент как управление знаниями



В работе не рассматривается проблема контроля как формально-административной функции с результатом в виде отметки «выполнено/не выполнено» в некоем документе, хотя эта перспектива имеет важное самостоятельное значение. Скорее, «контроль», который напрямую связан с темой работы, может быть определен следующим образом:

**Постоянное наблюдение (мониторинг) за качественными и количественными показателями компании, а так же ее окружением с целью детектирования расхождений с видением и знанием, использованными и выраженными при планировании, и реальной ситуацией, складывающейся на данный момент.**

В частности контрольные мероприятия должны включать: сравнение с прямыми конкурентами по сегменту рынка, сравнение с лидерами рынка/экономики, сравнение с историческими показателями деятельности самой компании, мониторинг состояния партнеров по сети создания добавленной стоимости, технологический мониторинг, мониторинг изменений потребительского поведения и финансовых рынков, изменений в законодательстве, политической ситуации и проч. Это превращает **функцию контроля** в непрерывную активность, **генетически связанную с функцией анализа**. Без анализа контроль является лишь ритуальной активностью с нулевым вкладом в качество управления. Из данного **рабочего определения концепции контроля** следует, что сосредоточение этой функции в каком-то едином месте в компании является абсолютно неэффективной практикой. Кто, как не менеджмент и работники, непосредственно занятые определенной деятельностью, знает о ней больше других? Соединение всех таких знаний составляет корпоративную базу знаний (knowledge base) в каждый момент времени, даже когда она не существует формально. В каком бы бизнесе компания не находилась, хороши или плохи были бы ее показатели, она непрерывно производит знания – актив, который неявно используется все время существования человеческой культуры, хотя и с разной эффективностью. Эта перспектива в отношении организаций начала набирать популярность в академической среде с работ Майкла Полани «Персональное знание» (1958) [63] и «Негласное измерение» (1966)[64] в основе которых лежит базовое наблюдение: «мы знаем больше, чем можем сказать» [64; с. 4] ("we can know more than we can tell"). Примечательно, что сходный мотив мы находим у Платона в диалоге «Мено».

Менеджмент должен управлять этим активом: «управление знаниями – это процесс добычи, распределения и эффективного использования знания», согласно Дэвенпорту [65; с. 119] Исследователи бизнеса быстро приняли новую перспективу

«компании, создающей знания» [66; с. 96] в свой арсенал и построили модели организации вокруг знания как их центрального ресурса. Принимая такую позицию, функция контроля, а, следовательно и анализа, должна быть распределена между всеми работниками компании – быть их частью общего процесса добычи знаний, в соответствии с их рабочими обязанностями и уровнем в организационной иерархии. Знания не поддаются физическим манипуляциям, но вполне доступны для изучения: анализа, интерпретации, синтеза, формулировки гипотез и их проверки, а также получения нового знания на основе существующего. Более того, лучшие знания дают компании преимущество перед конкурентами, чьи знания не столь совершенны. Этот подход к управлению знаниями в отношении более узкой задачи контроля качества на предприятии, был впервые реализован В. Эдвардсом Демингом (W. Edwards Deming, 1950-e) [67], американцем, научивший, по мнению императора Хирохито (Hirohito), Японию управлению качеством (1960, на награждении орденом Священного Сокровища II степени). Как средство для достижения лучшего взаимного понимания и доведения необходимой информации до всех заинтересованных, а саму информацию использовать с наилучшим эффектом, он также предложил повсеместную организацию «кружков качества».

## 2.8 Алгоритмизация управления как результат применения математики: большие надежды, спорные результаты

В настоящее время компьютерные информационные системы управления (MIS/ERP) или системы автоматизированного управления (CAU) должны выполнять работу по непрерывному контролю гораздо эффективнее, чем японские производственники в 1950-х. Остается вопрос, почему этого не происходит, но поиск ответа на него выходит далеко за пределы данной работы. Отметим только, что работа стратегических консультантов как они сами представляют ее (см. пар. 2.1 выше) предполагает алгоритмическую обработку огромных массивов данных по каждому вопросу консультационного задания, что практически означает **явное устранение человеческого интеллекта как «неподходящего инструмента» для задачи анализа**. Проблема в том, что современное состояние развития математики не позволяют алгоритмизировать задачи в социо-технологических системах с приемлемым уровнем аккуратности, что подтвердит любой практикующий математик.

Нарастание степени конкурентного накала в бизнесе в значительной мере актуализировало этот интерес. Первые практические шаги в подходе к стратегии как алгоритму в бизнесе с 1960-х годов связаны с именем Джоржа А. Стейнера

(George A. Steiner) [68]. Концепция «стратегического планирования» проникла в крупные корпорации в виде больших отделов стратегического планирования, где, естественно, выполнялась и вся аналитика, в качестве ключевой штабной функции. Такому развитию содействовало и добавляло энтузиазма появление коммерчески доступных высокопроизводительных компьютеров (типа серии IBM 360), способных решать многопараметрические системы линейных уравнений. Эксперименты проводились также с бурно развивавшимися моделями на основе теории игр (game theory) и нечеткой математики (fuzzy mathematics). Последние позднее сформировали дисциплину, сегодня известную как «исследования операций» (operations research). Стаффорд Бир (Stafford Beer), один из основателей исследовательской программы «Кибернетики I», был настроен настолько оптимистичен, что назвал свою книгу 1967-го года **«Управленческая наука: бизнес-приложение исследования операций»** (“Management Science: The Business Use Of Operational Research”) [69]. **Управление, по сути, было уравнено с вероятностным математическим моделированием.** Пора было открывать шампанское..

Модели становились все сложнее, а производительность вычислительных мощностей все больше, однако изменения среды и осознание ее реальной сложности опережали эти процессы. Возрастающая комплексность и динамика факторов бизнес-среды и их непредсказуемость в соединении с увеличивающейся глобальной связанностью делали их все менее надежными и последовательно непригодными. Ожидания и надежды неизменно не оправдывались. В начале 70-х С. Бир был одним из первых из отцов-основателей, объявивших о закрытии программы традиционной кибернетики как неспособной решить главную задачу: описание управления в социо-технологических системах. К 1979-му году, когда в свет вышла самая известная монография Стейнера, «Стратегическое планирование» [68], многие крупные компании уже отказались от своих «стратегических» отделов, либо оставили за ними только специфические функции математической обработки данных, значительно понизив их статус и сократив число работающих. Общий вывод, поддерживаемый большинством менеджеров: **стратегическое планирование невозможно на практике** и как теория – несостоятельна, что зафиксировал Генри Минцберг в начале 1980-х [54].

Надежды на использование все более сложных моделей, базирующихся на самой «передовой» доступной математике, также оказались неэффективны. Рассел Аков (Russel Ackoff) выразил эти результаты простой и элегантной формулой: «Исследование операций мертво, хотя его еще остается похоронить».[49; с. 93].

«Похороны», однако, серьезно затянулись. Вероятностный подход к оценке возможных финансовых последствий от наступления непредвиденных событий завладевший - через активное участие «финансовых аналитиков» - умами топ-менеджеров как главное аналитическое средство для выработки стратегии, известный сегодня как «управление рисками» (risk management). Он просто убирает все остальные аспекты стратегии как нерелевантные. Этот подход, эффективность которого прослеживается только в случаях, когда ничего из того, с чем он призван бороться, не происходит в реальности. Сам подход находится в противоречии со всеми предыдущими подходами к формированию стратегии, сужает охват того, что принято относить к стратегии, и отражает важность только для групп, реально контролирующей компанию, их исключительную заинтересованность в финансовых результатах ее деятельности. Такая практика дает **сильнейший импульс реструктуризации корпораций по принципу финансовых холдингов**, перекладывая все стратегические вопросы на менеджмент структур, входящих в холдинг. Но так как финансовые рычаги остаются в руках материнской компании, и финансовые показатели устанавливаются ей же, оперирующие подразделения лишены фактической автономности для принятия стратегических решений. Обозревая послевоенную историю попыток возложить анализ и стратегию на математику, мы видим, что все изначально обнадеживающие программы с начала 1970-х годов были последовательно «закрыты» их академическими основателями как бесперспективные.

Неизбежное присутствие социального измерения в таких объектах исследования как организации (в отличие от даже очень сложных технических систем) делает саму задачу их адекватного (с родни той, что известна нам по физическим дисциплинам) описания и дальнейшего алгоритмически-продуктивного использования крайне проблематичной. Имеется две принципиальные альтернативы.

Первая состоит в том, что необходимый язык описания (предположительно, математический) и его релевантные для применения к социальным явлениям концепции не доступны нам в настоящем, но станут доступны в будущем. Математика, как привилегированный формальный язык начала раскрывать свою глубину и мощь только с 19-го века. В этом случае остается надеяться на благоприятное развитие математической мысли в будущем. Некоторые сегодняшние идеи-кандидаты на получения такого языка и ассоциированные с ними концепции включают в себя:

- Исследование “паталогических” объектов и структур в математике как представляющих подавляющую долю в соответствующих классах явлений, существующих в реальном мире (Анри Пуанкаре, 1899-1910) [70; с. 140].

- Теория Хаоса, тематика, открытая (Эдвард Лоренц 1963) [71], работавшим над сложными **но линейными** уравнениями в частных производных для прогнозирования состояния атмосферы

- Теория Сложности. Тематика, открытая более 50-ти лет назад А. Н. Колмогоровым, привлекла значительный исследовательский интерес во всем мире. Возникающий математический аппарат – запредельно сложный, даже для большинства практикующих математиков крупного калибра. Однако, не смотря на интенсивно ведущиеся работы, достигнутый прогресс в построении теории остается крайне скромным, как и успехи ее приложения к бизнесу. (Сегодня первенство Колмогорова в открытии обосновано оспаривается).

Последние два теоретических развития сейчас объединяют под общим названием **Теории Нелинейной Динамики**. Самая серьезная угроза будущего – это консенсус институций и лиц, принимающих решения на глобальном уровне, кардинально адаптировать социальную среду и индивидуальное поведение к возможностям имеющейся на тот момент математики так, что стратегии действительно станут алгоритмами, чем они являются по определению в теории игр.

Вторая альтернатива состоит в том, что необходимая математика никогда не станет доступной или практически реализуемой, хотя бы в силу невозможности точного знания начальных значений исчерпывающего набора факторов, как и самого этого набора. Если Лоренц (1963) и Hacrsaslihzade (2018) правы, определяя хаос как сверхчувствительность решения к начальным условиям [71; с. 134], «когда настоящее определяет будущее, но приближенное [знание] настоящего [даже] приблизительно не определяет будущее» [72; с. 3], управление социальной составляющей организаций останется в статусе прото-науки, коллекцией разрозненных элементов знаний (частей «слабых теорий») и искусством, каковым оно является на сегодняшний день. В пользу данной опции говорит то, что не существует двух ситуаций, требующих принятия управленческих решений, которые можно было бы рассматривать как существенно идентичные.

Эклектика, которая наблюдается в дисциплине управления в социально-технологических системах сейчас, не представляла бы особой проблемы, если бы

не выдавалась за полноценную научную дисциплину, что надежно скрыто под слоями нерелевантной математики как золотого стандарта достоверности, или большими корпоративными именами, щедро спонсирующими ее применение для получения прибыли. Для этой формы камуфляжа Полом Ромером (Paul Romer) был даже введен специальный термин – Mathiness [73; с. 90].

Если бы все необходимые данные стали бы вдруг доступны (нереалистичное предположение), в настоящем не существует методов их обработки, позволяющих сделать точные и однозначные выводы, например, для определения текущего состояния и выработки стратегических решений (см. выше). Поэтому, эксперименты с тем, что называют “Big Data” или “Artificial Intelligence” или “Machine learning” также далеки от действительного научного знания и практической пригодности, как ритуальные танцы с копьями древних охотников вокруг нарисованной на земле зверя, которого они надеялись добыть.

Бизнес постоянно сталкивается с проблемами. Чем более неопределенным и турбулентным становится бизнес-среда, тем больше новых и неожиданных проблем возникает. **Отдельно взятой компании сложно обладать всей экспертизой, необходимой для решения еще не появившихся проблем.** Поэтому решения проблем бизнеса становится рынком на своих собственных правах. Растет и число субъектов, включая хорошо знакомых с математикой, желающих заработать, предлагая патентованные решения – будь то консалтинг различного рода или установка комплексных систем автоматизированного принятия решений/ управления. Продавцы гарантируют успех, но с определенными недоговорками или оговорками, по сути превращающие их «гарантии» в ничтожные снимающими с них всякую ответственность за результат.

2.9 Насколько стратегия в бизнесе остается тем, чем была когда-то

Хамбрик и Фредрикссон (2001) замечают, что термин «стратегия» стал настолько широко трактуемым (по сути, тропом), что используется для обозначения почти чего угодно [79; с. 51].

Возвращаясь к вопросу контроля, можно сказать, что основной его задачей является **непрерывное** детектирование (намечающегося) несоответствия между существующим пониманием реальности (в которой компания составляет часть) и тем, что происходит в действительности. В случае обнаружения таких расхождений, **начинается работа анализа**. Диссонанс, порожденный отклонениями, должен быть проанализирован, и соответствующие

корректирующие действия предприняты, возможно, вплоть до смены стратегического курса или даже миссии компании. Трехмерность нашего физического пространства не оставляет нам даже надежды на адекватное графическое изображение процесса управления со всеми его компонентами, находящимися во множественных связях.

Даже если в результате процесса контроля несоответствий не выявлено (система управления на базе «научного менеджмента» выставила бы управленцам наивысший бал), существует возможность, что первоначальные цели и планы были неадекватны, обычно, существенно занижены, и компания оперирует на уровне гораздо менее эффективном, чем требуют и позволяют сложившиеся условия. То же относится и к ситуациям значительного положительного отклонения показателей от плановых. Такая динамика может сигнализировать о еще более серьезных проблемах в понимании происходящего на рынке, об ограничении конкуренции нерыночными методами или о курсе менеджмента, выходящем за пределы всякого оправданного риска. Во всех названных ситуациях функция контроля полностью обнажает свою необходимую связь с функцией анализа.

Внутренние явления и изменения (намеренные или нет) имеют своим отражением изменения внешней среды. В свою очередь, изменения внешней среды вполне естественно инициируют внутренние изменения в компании, помимо прочих факторов. Отсюда следует, что компании следует ожидать и быть готовой к коррелированному наступлению внешних и внутренних изменений среды.

С начала 90-х рядом исследователей стратегии было сделано как будто очевидное, но критически важное наблюдение, прослеживающееся к работе Клаузевица. Ими было выделено два вида стратегии: разработанная (Deliberate) и складывающаяся (Emergent), которые в других источниках соответствуют намериваемой (Intended) и реализованной (Realised) (Минцберг (1994)).

Оксфордский толковый словарь дает следующее определение слову «стратегия»: **«План действий для достижения долгосрочной или общей цели. [...] Часто контрастирует с тактикой.»** Из того же источника мы узнаем, что **тактика** это: **«Действие или стратегия <sic!> (выделение добавлено – М.Р.), [...] для достижения определенного результата. [...] Часто контрастирует со «стратегией».**

Приведенные определения, кажется, образующие порочный логической круг, на самом деле показывают, что стратегия и тактика концептуально не так разделены, как предполагают традиционные источники. Как набор связанных действия,

стратегия, по крайней мере, в некоторых случаях является тем же, что представляет собой «тактика». Кроме этого, «тактика» является выражением стратегии в действии. В условиях гиперподвижности, глобальной связности и непредсказуемых изменений среды в определенный момент **«запланированные цели» сами становятся постоянно движущимися и изменяющимися мишенями.** Одновременно, гиперконкуренция делает ошибки и просчеты менеджмента в анализе и принимаемых решениях либо очень дорогостоящими, либо фатальными для компании. В такой ситуации «победитель забирает все» - является единственным надежно работающим правилом игры, которая напоминает войну более, чем когда-либо. Это в значительной степени объясняет то, что концепция «стратегии» так легко перешла из военной терминологии в лексикон бизнеса, как и многие другие понятия военного дела. Слишком очевидны аналогии. С другой стороны, столь естественная адаптация бизнесом концепций военного дела подтверждает ранее высказанный тезис о том, что за прошедшие 100 лет бизнес новейшего времени в явном виде превратился из рода бескровного состязания (возможно, поддерживаемого военными действиями со стороны государства) в самостоятельную форму войны.

Сегодня планы сталкиваются со слишком большим количеством разнородных и неожиданно возникающих препятствий, не поддающихся предвидению. Поэтому, для традиционного долгосрочного (стратегического) планирования, чтобы иметь шансы на успех, нужно **знать будущее**, что в конкурентной среде невозможно. Эволюция мысли бизнес-стратегов в сторону признания уменьшения возможностей в построение желаемого будущего компании по имеющимся априорным данным дана Кеничи Оме [75] как шкала уменьшения определенности используемых концепций: стратегическое планирование (отказ до конца 70-х) -> стратегический менеджмент (отказ до конца 80-х) -> стратегическое мышление (отказ до начала 2000-х) -> «разделяемое организацией» стратегическое видение лидера с использованием риск-менеджмента взамен корпоративной стратегии (используется по сей день). С кратным уменьшением горизонтов предвидения (см. ниже), в том числе, для выработки «стратегии» и столь же стремительным сокращением времени нахождения высших менеджеров на своих должностях, **место стратегии все больше замещается набором тактических действий.**

Переведенная в плоскость практических мероприятий, стратегия, согласно Минцбергу, строится как цепь актов принятия решений и действий по их выполнению. (Заметим, что сам Минцберг старательно избегает попытки дать полноценное определение стратегии.) И первые, и вторые необходимо требуют



анализа, впитывающего изменения, направляющего и сопровождающего, хотя он в большинстве случаев и может проходить неформально или даже латентно. Автор полагает, что в сегодняшних условиях именно **непрекращающийся анализ (изучение) внутреннего и внешнего окружения является несущей конструкцией всего стратегического процесса и, с ним, процесса управления.**

## **Часть 3. Анализ условно-внутренней среды компании**

Пример того, как конкурентный анализ индустрии (пяти конкурентных сил М. Портера) может быть применен к факторам внутри корпорации без изменений логики концептуальной схемы, уже был предложен автором данной работы и рассмотрен выше (сс. 35-39). Примечательно, что в этом случае предложенное внутреннее продолжение *предсказывает реальные изменения* в анализе внутреннего окружения и ведет к реально наблюдаемым изменениям в корпоративном стратегическом видении.

Для анализа деятельности внутри компании по организационным и функциональным компонентам может применяться схема М. Портера внутренней цепи создания добавленной стоимости (стр. 45), для чего она оригинально и была предложена автором. При этом следует учесть сделанные автором данной работы принципиальные оговорки относительно интерпретации оригинальной схемы.

Значительную практическую пользу может принести адаптированный с учетом современных практик бухгалтерского учета анализ финансовой деятельности DuPont (стр. 13), дополненный тщательным внутренним аудитом Главной Книги предприятия. Схемы управленческого аудита внутренних процессов в рамках положений International Standard Organization (ISO) также могут быть использованы для получения более адекватного представления о состоянии компании. Все эти инструменты могут значительным образом поменять представление высшего менеджмента о внутренней среде предприятия и привести к важным изменениям стратегического видения организации. Нужна только политическая воля.

Особенно следует отметить, что в распоряжении компании находится также весь арсенал аналитических средств, выработанных в современной парадигме маркетинга. Например, анализ маркетингового микса (комплекса) – 4P (продукт,

прайсинг, каналы распространения, информационная поддержка продвижения) в сравнении с аналогами-конкурентами позволяет выявить сильные и слабые стороны предложения относительно конкурентных предложений (создаваемой добавленной стоимости), а также указать потенциальные возможности по его усилению.

Схема анализа жизненного цикла продукта (PLC), равно хорошо описывающая и динамику сектора индустрии, особенно после того, как в 1965-м выяснилось, что жизненным циклом не только можно, но и нужно управлять, является очень ценным аналитическим инструментом. Например, казалось, что в 1980-х массовый переход на твердотельную элементную базу в радиоэлектронике похоронил возможности рынка вакуумно-ламповых элементов. Практически все ведущие производители электроники, от бытовой до промышленной, вышли из сегмента как неперспективного и не имеющего рынка в будущем. Однако несколько производителей оставили электровакуумное производство и сегодня процветают больше, чем во времена его существования как массового. Качество звука ламповых усилителей, например, на порядки превышает то, что способны сделать усилители на кремниевых элементах. Соответственно, стоимость их на порядки превышает твердотельные, а так как вакуумные технологии остались доступны лишь в очень ограниченном числе компаний, никакой серьезной конкуренции в этом секторе в обозримом будущем не предвидится. Движение вразрез с нормативно предписываемыми BCG и GE/McKensey стратегиям привело к успеху, да и «умирающий» согласно их анализу рынок оказался очень высокодоходным и растущим. Жизненный цикл товара и индустриального сектора был кардинально изменен, а продукт из массового превратился в премиальный.

Можно также воспользоваться одним из многих, в основном подобных друг другу, возникших на рубеже веков и все пребывающих схем условно-внутреннего анализа, имеющих более выраженную организационную направленность. К таковым относится, например, организационная модель бизнеса PRIMO-F Майка Моррисона [76], Рис. 10 стр. 78)



Рис. 10. Русифицированная версия модели PRIMO-F, Mike Morisson, Школа Бизнеса Дарэмского Университета (University of Durham Business School), 1998.

Первое, что привлекает внимание – поразительная схожесть категорий анализа в PRIMO-F с тем, как М. Портер (1985) [53; сс. 11-15] называет «вторичными активностями» в своем анализе внутренней цепи создания добавленной стоимости. Это подтверждает наш сделанный ранее вывод о том, что организационные, «вторичные», активности являются более важными и что именно от их качества и конкурентоспособности зависят стратегические перспективы всей компании.

Итак, аналитических средств, позволяющих эффективный мониторинг состояния предприятия практически в режиме реального времени существует достаточно. Существенным ограничением их применения иприятия результатов здесь являются позиции внешних стейк-холдеров компании.

### 3.1 Какие факторы следует включать в условно-внутренний анализ

Назовем лишь некоторые наиболее важные факторы для проведения условно-внутреннего анализа компании ее менеджментом:

Личные качества и профессиональные навыки сотрудников; качество рабочих инструкций и протоколов, а так же адекватность схем компенсации и поощрения;

системы продвижения и назначения менеджеров и других сотрудников; качество внутренних активов и процессов (BSC, внутренний аудит систем обеспечения качества); рабочая культура компании, в частности возможность менеджеров разных уровней принимать оперативные решения без бюрократических согласований, наличие прямой связи любого работника с высшими оперативными уровнями управления (политика открытых дверей); маркетинговый микс (4P): что выпускается, как устанавливается цена, как товар попадает в руки потребителей и какой рыночной коммуникацией поддерживаются продажи – для каждой товарной группы и географического сегмента; имидж компании среди потребителей и непотребителей, узнаваемость и нужная ассоциация торговых марок (брендов) компании на рынке - еще одно подтверждение распределенности факторов окружения среди внешнего и внутреннего; стратегии, преследуемые по товарным и географическим сегментам рынка и занимаемые рыночные доли продаж (корпоративная стратегия); сезонность и аналогичные факторы в продажах; возможности по снижению/повышению порогов выхода/входа в различных сегментах рынка для себя и конкурентов; возможности собственных подразделений НИОКР и доступ к результатам внешних разработок для производства инновационных товаров и услуг в будущем; распределение товаров и услуг по их месту в жизненном цикле (простые графики PLC не уступают по надежности и проще в интерпретации, чем BCG/GE-подобные «матрицы»); доля продаж компании в каждом из сегментов рынка в сравнении с долями основных конкурентов (PIMS и аналоги); финансовое здоровье компании (DuPont анализ и аналоги); прочность положения компании в сети создания добавленной стоимости (VCDC), лояльность/независимость партнеров по сети; качество и количество внешних связей компании с субъектами ее рынков и за их пределами; наличие государственных подрядов, каналов лоббирования интересов компании в институтах власти; надежность и эффективность **каналов компании** получения сведений о состоянии и изменениях внешней среды, от непосредственной до глобальной (PESTEL), участие в отраслевых событиях, экономических и инвестиционных форумах, членство в ассоциациях и проч.; личные контакты директоров и менеджеров всех уровней с коллегами из других компаний в индустрии и за ее пределами); Надежность систем информирования заинтересованных менеджеров внутри компании о ее реальном состоянии и состоянии среды окружения; расклад сил среди групп влияния компании, имеющих возможность влиять на принимаемые стратегические решения.

Для оценки внутреннего состояния компании внешними субъектами (например, конкурентами), список вопросов естественно будет отличаться от приведенного

выше, так же как и данные и методы для проведения анализа.

### 3.2 Послесловие. Перспективы дальнейшего изучения проблематики

Применение анализа условно-внешней и внутренней сред данной компанией должно приводить к получению нового знания, которое становится собственностью этой организации. Посредством анализа происходит осмысление новых данных и опыта в свете того, что было известно ранее. Таким образом, накапливаемые знания, приобретаемые организацией в результате анализа, процесса необходимо повторяемого во времени, сами становятся объектом управления. В контексте данной работы речь, прежде всего, идет об организационных/ управленческих знаниях. В последние десятилетия эта перспектива была формализована в концепции «управления знаниями» (Knowledge Management) (см. [77]). Согласно сторонникам этого взгляда на бизнес, именно это аккумулированное знание, в свою очередь, может служить основой для создания конкурентного преимущества организации над другими, пытающимися достичь те же цели в общей конкурентной среде. Одновременно с этим и не менее важно, новые знания могут использоваться для качественного улучшения самой организации в самых разнообразных отношениях, от продукта, маркетингового имиджа, структуры до организационной культуры. Концепция управления знаниями, если даже существующие теории на ее основе неточны и неполны, делает **анализ из подчиненной активности центральным элементом управленческого процесса**.

Возникающий из литературы и практики **существующая парадигма управления в бизнесе** предполагает **способность и возможности той или иной компании управлять рынком, или поведением рынка, для достижения собственных целей**. Так, если обратиться к старейшему экономическому нарративу Нового времени (Адам Смит, 1776) о рынке как об отношении спроса и предложения (положение, не оспариваемое в настоящем), **управление предложением** является естественной функцией с универсальной целью – получением прибыли. Это единственный мотив, оправдывающий ее существование. Остается показать, что и **спрос** является **объектом управления компании**. Задача проста: **ответ заключен в парадигме современного бизнеса - маркетинге, как та сформулирована Филипом Котлером (Philip Kotler):**

**«Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Попросту говоря, управление**

**маркетингом — это управление спросом».** [24; с. 30] (**выделение** добавлено)

Итак, через предложение, перед которым «трудно устоять», компании пытаются изменить поведение участников рынка в собственных интересах, то есть **управлять рынком** в условиях конкуренции. Действительно, если некая компания, производитель мороженого, проводит массивную и дорогостоящую кампанию рекламы мороженого, ее целью является не увеличение продаж мороженого вообще, а увеличение продаж мороженого **своего бренда**. В условиях перенасыщенности рынка предложением – сегодняшняя типичная ситуация для большинства стран – увеличение сбыта одной компании автоматически означает снижение продаж всех других.

В том же тексте на странице 35 Котлер спешит уверить нас, что

«Концепция маркетинга отражает приверженность фирмы теории **суверенитета потребителя. Компания производит то, что необходимо потребителю...**» [24; с. 35; **выделение** добавлено],

что входит в прямое логическое противоречие с его же тезисом на странице 30 и фактическое противоречие с наблюдаемой практикой.

Являясь потребителем, автор настоящей работы не может согласиться со столь благостным и политически-корректным тезисом как не отражающим, пусть даже отдаленно, реальную рыночную ситуацию. Трудно встретить потребителя, которому нужны неремонтопригодные стиральные машины, или автомобили, полная стоимость владения которыми превышает втрое начальную цену авто, или электронные гаджеты с намеренно встроенными ускоренным моральным или физическим износом. К сожалению, все перечисленное сегодня является универсальной нормой, скрытой стороной «предложения».

Представляется, что сегодня число потребителей во всем мире, находящихся в положении, которое можно назвать «суверенитетом потребителя», составляет лишь ничтожно малую долю всего населения. Более того, этот «суверенитет» состоит в прямом логическом противоречии с формулировкой **цели маркетинга как управления рынком**, данному в том же источнике на странице 30 (см. выше). Продавец и потребитель крайне редко оказываются в равных условиях, как материальных, так и информационных. «Суверенитет», в лучшем случае, является утопической конструкцией, выражением некоего желаемого и нереализуемого состояния. Его можно уверенно поставить в один ряд с бесполезными идеалистическими конструкциями экономической теории, которую Рональд Коуз

(Ronald H. Coase) так точно определил как «экономика школьной доски» (blackboard economics) [23]:

*«То, что изучается (в общепринятой экономической теории – М. Р.) – это система, которая живет в умах экономистов, но не в реальном мире. Я назвал этот результат «экономикой школьной доски». Компания/фирма и рынок – имена упоминаемые, но они лишены всякого содержания». [23; с. 3] Поэтому, «покупательский суверенитет» можно отнести по его реалистичности к несуществующим явлениям «равновесной цены», «сбалансированного рынка», «устойчивого развития» и им подобным оксиморонам. Все подобные конструкторы не просто бесполезны или безвредны в сегодняшнем мире. Они формируют академический и общественный дискурс и действия, ухудшающие перспективы существующей реальности.*

Последние параграфы иллюстрируют необходимость дальнейших беспристрастных исследований проблематики управления в бизнесе, и в частности, анализа его окружения и стратегического менеджмента в современных условиях.

Согласно взгляду на стратегию как процесс, нередко академические исследователи практически уравнивают стратегический менеджмент со всесторонним анализом, так как последний практически полностью определяет возможности для той или иной стратегии. Так, Малкастер (2009) говорит о стратегическом менеджменте как о трех связанных активностях: **«смотреть вокруг, смотреть внутрь, смотреть вперед»** (Mulcaster (2009)). *«смотреть вокруг» значит исследовать происходящее за пределами организации для постановки практически осуществимых целей, определения важных стейк-холдеров и выстраивая пространство для изменений. «Смотреть внутрь» значит критически оценивать и усиливать свои системы и структуры управления человеческими ресурсами, инвестициями и другими необходимыми ресурсами компании. Наконец, «смотреть вперед» подразумевает выработку стратегии, совместно с требуемыми структурами и ресурсами, для достижения главных целей, одновременно не упуская из виду достигнутый прогресс, а также внося изменения в принятый подход, когда это необходимо». ([80], p.68)*

**Этими соображениями определяется как академическая, так и практическая важность продолжения изучения темы данной курсовой работы.** Интуитивно понятная при своем зарождении дисциплина в процессе все более глубоких исследований и с различных перспектив, обнажает все более глубокую свою сложность и многоуровневость. Так, Кетчен и соавторы замечают как обобщение: "Литература по стратегическому управлению состоит из большого

числа изучаемых вопросов и тем, которые для многих [исследователей] разрознены и не имеют когерентной идентичности (Ketchen et al., 2008)" [78; с. 1].

Принимая во внимание отсутствие когерентности в академическом и практическом понимании более широких концепций «стратегия» и «стратегический менеджмент», которая, по-видимому, скорее усугубляется со временем по мере обретения понимания действительной широты и комплексности, тематика заслуживает более систематических исследовательских усилий, чем прилагаются в настоящем.

## **ВЫВОДЫ**

В процессе работы нами установлено следующее:

1. Большинство из факторов, влияющих на положение и возможный будущий курс развития предприятия, используемые в анализе, невозможно логически классифицировать как сугубо внешние или сугубо внутренние по отношению к данной компании. Факторы среды, скорее, следует представлять как распределенные между внешним и внутренним окружением, т.е. принадлежащих одновременно обоим.
2. Коммерческое предприятие не просто «встроено» в некую среду, оно является ее неотъемлемой и проницаемой частью. Так, «внутренние» факторы могут оказаться симптомами (производными) «внешних» и наоборот, и их статус может меняться практически мгновенно, в очень короткий промежуток времени.
3. Если метафора коммерческого предприятия как проницаемой в обоих направлениях жизненной и организационной формы может быть позволена здесь, она как нельзя лучше передает ситуацию анализа в рамках стратегического видения и управления. Среда предприятия – не только подвижна, но и всепроникающая. Субъекты бизнеса – компании – представляют собой не лодки в океане непрерывно меняющейся среды, но и сами являются ее непрерывно меняющимися, вольно или невольно, элементами.
3. Стратегический анализ обслуживает нужды широкого круга групп интересов и индивидов, которые могут иметь мало общего с интересами предприятия как целого. В фактических условиях фундаментального конфликта (конкуренции) анализ и стратегическое планирование вырождаются либо в кипы незначущих



бумаг, тривиально несодержательных, которые часто выдается в публичное поле для улучшения организационного имиджа. Либо, когда делается добросовестная попытка совместить несовместимые интересы, результат этой работы являются настолько неоптимальными, не говоря уже о «максимизации» чего-либо, что нередки случаи просачивания этого в публичное пространство в разделах «корпоративные скандалы».

4. Почему среднего масштаба скандал, будь то финансовый или этический не приводит к потоплению вовлеченной в него компании? Они не всегда «слишком большие, чтобы упасть». Мы можем осторожно предположить, что практика улучшения «бумажных» показателей является общераспространенной, *de facto* «практикой делового оборота». Поэтому, основанная на ненадежных данных практическая ценность формального анализа и стратегического планирования может быть недолжно переоценены.

5. Для уменьшения фактора неопределенности внешней и внутренней среды, следует ожидать увеличение числа слияний крупных компаний, часто конкурирующих в одном сегменте рынка и создания формальных стратегических транснациональных объединений по примеру Рено-Ниссан (Renault-Nissan). Существует обоснованное предположение о наличии неформальных договоренностей среди крупных компаний о кооперации (или об отказе от конкуренции в определенных сегментах мирового рынка), закрепляемое перекрестным владениями пакетами акций друг друга через офшорные трасты, обменом технологической и коммерческой информацией и перекрестным делегированием в советы директоров своих доверенных лиц. 6. С ростом турбулентности среды и нарастания скорости изменений следует ожидать снижение уровня независимости оперирующих компаний меньшего размера, т.е. усиление их зависимости от крупнейших компаний в их сети создания добавленной стоимости и соответствующего снижению их стратегической самостоятельности и реальной прибыльности.

7. Финансовый сектор, включая страховые компании, совокупно будет и далее показывать аномально высокие уровни доходности и увеличивать зависимость от себя нефинансовых компаний. Так, доля прибыли в экономике относимая к финансовым институтам выросла с 10% в 1947-м до 50% в 2010-м году (данные ВЕА 2017). Крупнейшие компании будут последовательно бороться против этой зависимости, организуя и развивая собственные квази-банковские подразделения и банки, нацеленные в первую очередь на обслуживание операций материнских компаний.

8. В обозримой перспективе индустриальная организация придет к объединяющим организационным формам, характерным для Японии и Кореи: «семья» компаний, объединенных вокруг банка (головной организации финансового холдинга), с отсутствием внутренней конкуренции и часто с неформальными, но строго следуемыми договоренностями картельного толка с другими «семьями».

9. Малые и большинство средних предприятий, в силу недостаточности собственных ресурсов, для проведения анализа в рамках стратегического процесса должны полагаться на вторичные источники, исследуя их критически и креативно в рамках подходящих по их обстоятельствам методик, описанных ранее, или следовать в фарватере своих наиболее крупных партнеров по бизнесу. При этом, особо важная часть такой аналитической работы (например, выбора источников информации и доступа к ним) ложится на высший менеджмент (обычно, собственников) предприятия, что предполагает активное и непрерывное участие в профессиональных и социальных сетях бизнеса. Крайне полезными могут оказаться неформальные информационные контакты с руководителями и собственниками предприятий с большой капитализацией. Помимо контентного обогащения информационного потока, значительную роль в последних играет и возможность трансформации перспективы на факторы среды на более высокоуровневую.

10. Анализ является базовым элементом и несущей структурой стратегического и операционного процессов в организации. Неэффективность анализа – кратчайший и уверенный путь к провалу планов по достижению стоящих перед организацией целей. В современной турбулентной конкурентной среде понимание планирования как линейного последовательного процесса, одним из «этапов» которого является анализ, безнадежно устарело. Топология процесса планирования сегодня – это скорее сетевая конструкция с множеством взаимодействующих обратных связей, где обмен данных синхронизован и непрерывен. Этим достигается адекватность стратегического движения быстро меняющимся условиям, уточняются параметры и вносятся необходимые изменения. Для эффективности анализа в таком «замкнутом и непрерывном» цикле планирования должны быть предусмотрены разнообразные каналы движения информации между заинтересованными функциями и подразделениями, и механизмы доступа к ней между различными организационными уровнями управления.

11. Смена стратегического видения бизнеса в какой-либо его части не является выделенным элементом сугубо «внутреннего» свойства. Она является в равной мере частью требований «внешней» среды со способностью меняться под ее

воздействием (например, отказ IBM от массового производства) для выполнения своей миссии. Миссия также нуждается в периодической корректировке, так как компания и ее окружение обнаруживают тенденцию к «стратегическому дрейфу» (strategic drift - Gerry Johnson (1988)).

12. На практике менеджмент, владельцы и внешние стейк-холдеры предпочитают играть по собственным правилам и преследовать собственные цели, универсальной из которых является прибыль) что для компании ведет к недоиспользованию имеющихся и открывающихся возможностей – тех, что представляются внутренними возможностями компании и ее внешним окружением. Поэтому при выборе целей и стратегий вместо эффективности на практике используются **критерий приемлемости** (satisficing - Herbert A. Simon, 1956, с. 129).

13. Как ответная часть возрастающей скорости и непредсказуемости изменений бизнес-среды, частая сменяемость высшего управления в крупных компаниях ведет к сужению стратегических горизонтов по времени и возможным действиям. Традиционные представления о стратегии как о долгосрочном детализированном маршруте к поставленным целям более не является нерелевантными. При сохранении «стратегического видения» стратегия превращается в цепь тактических решений, требуемых текущими обстоятельствами.

14. За послевоенные годы сложилась дополнительная мощная внешняя группа влияния с собственными интересами: управленческий консалтинг. Используемые инструменты универсальны, что означает отбрасывание всего того, что не вписывается в концептуальные схемы внешних консультантов. Главная проблема, однако, долгосрочная. Положение на внешнюю аналитическую экспертизу лишает компанию стимулов развития экспертизы внутренней.

15. Сам факт обращения предприятия к внешним источникам экспертизы не является чем-то опасным. Таким образом можно получить «незамыленный» свежий взгляд на бизнес компании и ее конкурентную среду. В этом случае консультант выступает как ценное дополнение к аналитической и плановой работе предприятия. Опасность приходит тогда, когда внешние консультанты полностью заменяют собой менеджмент предприятия, за результаты работы которого они не несут никакой формальной ответственности. Они лишь управляют активами, взятыми в управление на весьма неопределенных с точки зрения результатов условиях «делегирования по умолчанию». Такова, например, была история весьма спорного консультанта, Фредерика Тейлора (Frederick Taylor), уволенного из The Bethlehem Steel Company за ничтожные по своей эффективности результаты его

работы и общее падение в связи с ней морали менеджмента и работников предприятия.

16. Бизнес как коллективная профессиональная активность не должен замыкаться сугубо на достижении требуемых финансовых показателей. Последние отражают (иногда, недостоверно) моментальный срез состояния предприятия, в то время как оно должно оставаться прибыльным в долгосрочной перспективе. (Напомним, что нами разбирается вопрос крупных компаний, ведущих постоянную операционную деятельность.) В этой связи обращение к внешним консультантам каждый раз при изменении внутренних и внешних факторов среды не только затратно, но и не продуктивно. Вместо того, чтобы помогать строить экспертизу консультантов, компания в первую очередь должна быть озабочена построением собственной, внутренней, экспертизы. Для крупных публичных компаний их внешние финансовые аудиторы обычно выступают и постоянно действующими консультантами. К чему приводит такое «многолетнее сотрудничество и полное взаимопонимание» наглядно демонстрирует крах Enron Corp. и ее аудитора Arthur Andersen в 2001-2-м годах.

17. Так как конкурентная среда бизнеса является многосторонней, такой же должна быть и стратегия (или стратегии) предприятия.

18. Контроль, как управленческая функция, в чем бы он не заключался, необходимо предваряет анализ, а не завершает «цикл управления».

19. Общим трендом **корпоративной** стратегии с 1980-х является массовый переход от вертикально-интегрированных структур а финансовым холдингам и сетевым формам организации.

20. Компании непрерывно производят знание. Роль менеджмента – управлять этим знанием, что предполагает его непрерывный анализ.

21. Алгоритмизация стратегии, или даже придание ей нормативного статуса, на сегодняшний день теоретически невозможно. Существуют также существенные сомнения в осуществимости такой возможности в будущем.

22. Стратегический горизонт предприятия, в силу растущей турбулентности среды, непрерывно снижается. Тактика все более занимает место, ранее занимавшееся стратегией.

23. «Изначально» устанавливаемые цели предприятия – фундаментально подвижны и изменчивы.

24. В сегодняшних условиях именно непрекращающийся анализ (изучение) внутреннего и внешнего окружения является несущей конструкцией всего стратегического процесса и, с ним, всего процесса управления.

## **Библиография**

1. Garelli, Stéphane. “Why You Will Probably Live Longer Than Most Big Companies”, IMD, imd.org, 2016

2. Anthony, Scott D., S. Patrick Viguerie, Evan I. Schwartz and John Van Landeghem “2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction Is Accelerating”, Innosight, U of Huron Publishing, 2019

3. Davis, Ian, “Reflections on corporate longevity”, McKinsey Quarterly, Sept. 2016

4. CNBC Markets Now, CNBC, 24-го августа 2017 года, cnbc.com

5. Marces, Dan, “Reply to CEO Tenure Rates”, February 12, 2018, Harvard Law School Forum on Corporate and Financial Regulation, corpgov.law.harvard.edu

6. Liesz, T. J., & Maranville, S. J., Ratio Analysis featuring the DuPont Method, SmallBusiness Institute® Journal, 1(1), 17-34.

7. Хендерсон, Брюс Д. Продуктовый портфель (1970) // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. — М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. — Вып. 02. — С. 7—8

8. Grant, Robert M., GE-McKinsey strategic planning matrix, с. 365, “Contemporary Strategy Analysis”, N. Y.: Wiley Pub., 2016

9. Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124

10. Vernon, Raymond (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics. 80 (2): 190-207

11. PLC Management (PLCM, AMC, 1985, не опубликовано) American Motors Company (1954-1987)

12. Levitt, T., "Exploit the product life cycle", Harvard Business Review, vol. 43, November-December 1965, pp 81-94.
13. Adler, Lee, "A New Orientation for Plotting a Marketing Strategy," Business Horizons, Winter 1964, p. 37.
14. первоначально «SOFT», Albert S. Humphrey, до 1964-го года, Stanford Research Institute, не опубликовано)
15. Gurel, Emet and Merba Tat, SWOT Analysis: A Theoretical Review, The Journal of International Social Research, Vol.10, Issue: 51 August 2017 [ww.sosyalarastirmalar.com](http://ww.sosyalarastirmalar.com)
16. The Institute of Translation and Interpreting UK, [iti.org.uk](http://iti.org.uk), Milton Keynes, UK
17. The Chicago Manual of Style (17th edition, 2017, The University of Chicago, U of Chicago Press
18. Oxford Russian Dictionary: Russian-English/English-Russian (4th edition 2004, London: OUP 2007
19. The Bureau of Economic Analysis (BEA) of the United States Department of Commerce, [www.bea.gov](http://www.bea.gov)
20. The United States Census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)
21. Nietzsche, Friedrich Wilhelm , 'On the Genealogy of Morals', Second Essay, § 13, 1887: «only that which has no history is definable».
22. Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy, Vaughan Evans, London: Pearson - FT Press, 2013.
23. Bernard Marr, Key Business Analytics: The 60+ Tools Every Manager Needs To Turn Data Into Insights, London: Pearson - FT Press, 2016.
00. Porter, M. E., "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors", New York: Free Press, 1980
24. Котлер, Филип, Основы маркетинга: Краткий курс, пер. с англ. — М: Издательский дом "Вильямс", 2007, ISBN 978-5-8459-0376-1 (рус); оригинал – Kotler, Philip, Marketing Essentials, N.Y.: Prentice Hall Inc., 1984,

25. Coase, Ronald H., "The Institutional Structure of Production," University of Chicago Law Occasional Paper, No. 28 (1992), p. 3
26. F.A. Hayek, "Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren" (1968), lecture translated from German Marcellus S. Snow, «Competition As Discovery Procedure», 2002, The Quarterly Journal Of Austrian Economics, Vol. 5, No. 3 (Fall 2002): 9-23
27. Porter, Michael E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, 57, pp. 137-145.
28. Mill, John Stuart (1848), Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy, Vol. 1,2 (1 ed.), London: John W. Parker
29. St Augustine, The Letters and Sermons,  
<https://www.augustinus.it/links/inglese/opere.htm>
30. Smith, Adam (1759). Theory of Moral Sentiments (2 ed.). Strand & Edinburgh: A. Millar; A. Kincaid & J. Bell, 1761.
31. Smith, Adam (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. First ed., London: W. Strahan, 1776.
32. Ackoff R., Redesigning The Future, 1974, p. 21
33. Porter, Michael E., The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March-April 1990
34. Porter, Michael E., Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press, 1998
35. Sorkin, Andrew Ross, Too Big To Fail, N.Y: Viking Press, 2009
36. Neil, J. Mitchell, "Where Traditional Tories Fear To Tread: Mrs Thatcher's Trade Union Policy." West European Politics, Vol.10 (1), 1987: 33-45
37. Ehrenreich, Barbara, Nickel and Dimed: On (Not) Getting By In America, N.Y.: Metropolitan Books, 2001
38. Harrington, Michael (1962), The Other America: Poverty in the United States. New York: Simon and Schuster; reprinted 1997.
39. The Office of Technology Assessment (OTA) of the US Congress, Report, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, August 1981.

40. Keynes, John Maynard (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London: Macmillan (reprinted 2007).
41. Barney, Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, March 1991, 17 (1): 99-120
42. Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, N.Y.: Free Press, 1985
43. Aguilar, Francis, "Scanning the Business Environment", N.Y.: Macmillan, 1967
44. <http://www.pimsonline.com>
45. Penrose, Edith E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons, 1959
46. Prahalad, C. K.; Hamel, G. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. 68 (3): 79-91.
47. Priem, R. L.; Butler, J. (2001). "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?". *Academy of Management Review*. 26 (1): 20-40.
48. Henke, Nicolaus and Noshir Kaka, *Analytics Comes of Age*, McKinsey&Co, 2018
49. The Future of Operational Research is Past, Russell L. Ackoff, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 30, No. 2 (Feb., 1979), pp. 93-104
50. McLean Bethany and Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, N.Y: Portfolio Trade, 2003
51. 2013/07/02 > [enron-fast-facts, edition.cnn.com](http://enron-fast-facts.edition.cnn.com)
52. Arvedlund, Erin (2009), *Madoff, The Man Who Stole \$65 Billion*, N.Y.: Penguin Group, 2009
53. Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, N. Y.: Simon & Shuster, 1985
54. Fayol, Henry, *General and Industrial Management*. Translated from French by C. Storrs, Sir, London: Isaac Pitman & Sons, 1949; французский оригинал – Fayol, Henry, "Administration Industrielle et Générale", Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1916



55. Taylor, Frederick W, "The Principles of Scientific Management", N.Y.: Harper and Bros. Publishers, 1911
56. Mintzberg, Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning, N.Y: Free Press and Prentice International, 1994
57. Steiner, George A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York: Free Press, 1979
58. Clausewitz, Carl von, Vom Kriege, Berlin: bei Ferdinand Dummler, 1832 (in German)
59. Koontz, Harold and Heinz Weihrich, Essentials of Management, N. Delhi: McGraw-Hill Publishing Co Ltd, 2004, 2007, 2008
60. B. H. Liddell Hart, B. H, "Strategy", N. Y.: Basic Books, 1967
61. Andrews, Kenneth, "The Concept of Corporate Strategy", Dow-Jones Irwin, 2nd Ed., 1980
62. Porter, Michael E., "Competitive Strategy", Mass.: Harvard Business School Press, 1986.
63. Polanyi, Michael, "Personal Knowledge", (1958)
64. Polanyi, Michael, "The Tacit Dimension", Chicago: University of Chicago Press, 1966, p. 4
65. Davenport, Thomas H., Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. Harvard Business Review, 1994, March-April, 72 (2), pp. 119-131
66. Nonaka, Ikujiro, «The Knowledge-Creating Company», HBR, 1991, 69 (6): 96-104]
67. Deming, Edwards W., Deming's 1950 Lecture to Japanese Management, Lectures and Meetings Japan on-line, 08/07/1970, <http://hclectures.blogspot.com/1970/08/demings-1950-lecture-to-japanese.html>
68. Steiner, George, "Strategic Planning", N.Y.: Free Press, 1979.
69. Beer, Stafford, "Management Science: The business use of operations research", London: Aldus Books, 1967
70. Henri Poincaré, 'The Future of Mathematics: by Henri Poincaré', General Appendix, Annual Report of the Board of Regents of The Smithsonian Institution: For the Year Ending

June 1909 (1910), p. 140.

71. Lorenz, Edward N., "Deterministic Nonperiodic Flow", *Journal of the Atmospheric Sciences*, 1963, 20 (2): 130-141]
72. Hacrsaslihazade, Selim S., "Control Engineering and Finance, Lecture Notes in Control and Information Sciences" 467, Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG, 2018
73. Romer, Paul, "Mathiness in the Theory of Economic Growth". *American Economic Review, Papers & Proceedings*, 105 (5): 89-93, 2015
74. [<https://www.oxforddictionaries.com/definition/strategy>], статьи "strategy" и "tactics"
75. Kenichi, Ohmae, "The Mind Of Strategist", N.Y.: McGraw-Hill, 1982
76. Morrison, Mike, "Strategic Business Diagnostic Tools: Theory and Practice, N. Y.: Barns & Noble, 1998
77. Nonaka, Ikujiro (1991), "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, 69 (6): 96-104.
78. Ketchen, David J. Jr, Brian K. Boyd and Donald D. Bergh, "Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges", *Organizational Research Methods*, 2008, Vol. 11, published online Jun 5, 2008, by SAGE Publications, [www.orm.sagepub.com](http://www.orm.sagepub.com)
79. Hambrick, Donald C. and James W. Fredrickson, "Are you sure you have a strategy?", *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No. 4, (reprint 2005, Vol. 19, No. 4, pp. 51-62)
80. Mulcaster, William R. "Three Strategic Frameworks," *Business Strategy Series*, Vol. 10, No.1, pp. 68 - 75, 2009