

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Ключевые факторы успеха – это элементы, обеспечивающие успех организации; все, что способствует повышению прибыли. К числу ключевых факторов успеха относятся:

1. удачная стратегия;
2. свойства товаров, определяющие выбор потребителями той или иной марки или того или иного производителя;
3. ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе;
4. профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества и т.д.

Выявление нескольких наиболее важных и значимых ключевых факторов успеха компании с учетом существующих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней – важнейшая аналитическая задача при разработке стратегии. Менеджеры организации должны достаточно хорошо знать свою отрасль, чтоб определить, что важно, а что второстепенно в конкурентной борьбе и какие виды ресурсов для этого требуются.

Неправильная оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии, и напротив, правильное определение ключевых факторов успеха в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке. Это обуславливает высокую актуальность изучения выбранной темы в современных рыночных условиях.

Таким образом, целью работы является анализ ключевых факторов успеха в современном управлении предприятиями, а задачами:

- рассмотрение ключевых факторов успеха как основы конкуренции на рынке;

- характеристика устойчивых конкурентных преимуществ как ключевых факторов успеха;
- изучение ключевых факторов успеха российских компаний;
- анализ влияния управления персоналом компании на эффективность ее деятельности;
- определение степени влияния личности предпринимателя на успешность бизнеса;
- анализ влияния организационной культуры на персонал организации и организационную эффективность.

1. Ключевые факторы успеха деятельности предприятий

Ключевые факторы успеха как основа конкуренции

Ключевые факторы успеха (КФУ) есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли. Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия.

Другими словами, ключевые факторы успеха — это активы и компетенции как основа успешной конкурентной борьбы. Их можно разделить на два типа.

Стратегические необходимости, возможно, и не несут с собой никаких преимуществ, поскольку ими обладают и другие соперники, но вот их отсутствие значительно ослабляет позиции фирмы.

К стратегическим силам относятся активы и компетенции, позволяющие фирме выделиться из общего ряда игроков, превзойти соперников. Следовательно, они

выступают как основы конкурентных преимуществ. Из группы активов и компетенций, которые будут определены в ходе анализа рынка, и выявляются ключевые факторы успеха. Здесь необходимо принять решение о том, какие активы и компетенции являются приоритетными сейчас и, что еще важнее, какие из них выйдут на первый план в будущем[1].

Необходимо не только определить ключевые факторы успеха (КФУ), но и сделать прогноз их состояния в будущем, в частности идентифицировать зарождающиеся КФУ. Для многих фирм изменения КФУ и компетенций и активов нередко становятся неприятным сюрпризом.

Например, для производственных компаний на стадиях внедрения и роста рынка приоритетными, как правило, являются технологии и инновации, тогда как ближе к стадии зрелости на первый план выходят технические возможности систем, маркетинг и сервис. На рынке потребительских товаров на этапах внедрения и роста требуется маркетинговое искусство и налаженное распределение, а на этапах зрелости и упадка — эффективные операционные процессы и производство.

В таблице 1 приведены основные типы ключевых факторов успеха компаний, выделяемые современными исследователями.

Таблица 1.

Основные типы ключевых факторов успеха[2]

Ключевые факторы
успеха (КФУ)

Типы факторов успеха

Способность к производственным инновациям

КФУ в области
технологии

Способность к продуктовым инновациям

Опыт в использовании данной технологии

Опыт научных разработок

	Низкие издержки производства
КФУ в области производства	Высокое качество производства
	Месторасположение предпринимательской единицы, обеспечивающее низкие издержки
	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов
КФУ в области распределения	Низкие издержки распределения
	Быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные силы по продаже
	Широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества
	Превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система
	Способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей
	Низкие издержки (не только в производстве)

Удобное
месторасположение

Ответственные,
компетентные
исполнители

Изменения в структуре отрасли, спросе и технологических требованиях в течение жизненного цикла отрасли имеют большое значение для главных источников конкурентного преимущества на каждой стадии эволюции отрасли.

Стадия внедрения нового товара закладывает фундамент для входа на рынок и последующего успеха. Однако вскоре знаний самих по себе оказывается недостаточно. По мере того как отрасль начинает свое развитие, а технологическая конкуренция усиливается, к новой фирме начинают предъявлять и другие требования. При переходе от первого поколения товара к последующим требуются все более крупные инвестиции, вследствие чего финансовые ресурсы приобретают все большую важность. Возможности по разработке новых изделий необходимо подкреплять способностями к производству, маркетингу и дистрибуции.

Как только наступает фаза роста, главной задачей становится увеличение масштаба. По мере того как рынок расширяется, фирма должна приспособить дизайн своих товаров и свои производственные мощности к крупномасштабному производству. Как показано на рисунке 1, инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), основные фонды и оборудование, продажи, как правило, остаются весьма значительными в течение всей фазы роста.

Рис. 1. Различия в стратегии и деятельности между фирмами на различных стадиях жизненного цикла отрасли.

Для использования увеличивающихся производственных мощностей исключительно важно получить доступ к сбыту. В то же самое время напряжение, вызванное организационным ростом, создает потребность в развитии административных и стратегических навыков самой фирмы[3].

На стадии зрелости конкурентное преимущество все чаще сводится к поискам эффективности затрат, по крайней мере так происходит в тех сформировавшихся

отраслях промышленности, которые ориентированы на производство товаров массового спроса. Эффективность затрат вследствие эффекта масштаба, низкой заработной платы и низких накладных расходов является основным фактором успеха. На рисунке 1 показано, что затраты на НИОКР, капитальные инвестиции и маркетинг на фазе зрелости ниже, чем на фазе роста.

Наступление фазы спада открывает возможности для беспощадной ценовой конкуренции. Вопрос в том, есть ли у фирмы конкурентное преимущество, становится второстепенным по сравнению с важностью сохранения стабильной среды отрасли. Следовательно, стратегии компании направлены на то, чтобы поощрять организованный выход отраслевых мощностей и создавать сильную позицию по отношению к остаточному рыночному спросу.

Устойчивые конкурентные преимущества как ключевые факторы успеха

Конкурентоспособность рассматривается в широком ракурсе ее объектов: конкурентоспособность товара, специалиста, работника, фирмы, муниципального образования, региона и государства. Конкурентоспособность компании включает: конкурентоспособность продукции, персонала, цены продукции или услуг, финансового положения фирмы, каналов сбыта и т.д. Нужно отметить, что, несмотря на большое количество составляющих, ключевым показателем конкурентоспособности компании, по мнению исследователей, является конкурентоспособность продукции или услуг, ею предлагаемых.

Поскольку со стороны клиента определяющим фактором является качество предлагаемого товара, поэтому именно конкурентоспособность продукции является залогом успешного существования компании на рынке.

Конкурентоспособность организации в целом – это возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

Конкурентоспособность компании определяется такими показателями, как: экономический потенциал (активы, основной капитал); производственный и сбытовой потенциал (производственные мощности, наличие сырьевой базы);

научно-исследовательский потенциал (организация научных исследований); направление научных исследований фирмы, область патентования, оценка возможности занятия организацией монопольного положения в какой-либо области техники и т.д.; финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность); репутация организации и соблюдение ею договорных обязательств; организационная структура; менеджмент организации, профессиональный уровень ее руководящих работников, рыночная стратегия, инновационность и т.д.

Для достижения успеха на рынке компания должна обладать устойчивыми конкурентными преимуществами над своими соперниками. Речь идет именно об устойчивых и явных преимуществах, а не просто о сильных сторонах или активах компании.

Устойчивое конкурентное преимущество (УКП) — это элемент (или сочетание элементов) стратегии бизнеса, который обеспечивает существенное преимущество над существующими и будущими конкурентами.

Классик менеджмента Дэвид Аакер характеризует устойчивое конкурентное преимущество следующим образом: «УКП должно быть значимым и устойчивым. Оно должно быть настолько существенным, чтобы создавать различие; минимальное превосходство по качеству, когда «хорошее» качество вполне удовлетворяет большинство покупателей, не может стать основой для УКП.

Между тем устойчивость предполагает, что любое преимущество необходимо постоянно поддерживать и усиливать. Оно является «движущейся мишенью» для конкурентов. Так, компания Gillette в течение длительного периода времени поддерживает свое технологическое превосходство в производстве бритвенных станков с помощью введения одной инновации за другой, что значительно усложняет копирование этого ее конкурентного преимущества»[\[4\]](#).

В целом конкурентные преимущества можно подразделить на преимущества низкого и высокого ранга. Преимущества низкого ранга — это дешевая рабочая сила или сырье. Низкого — потому, что всегда можно найти еще более дешевую рабочую силу или внедрить технологию, сводящую на нет преимущества в дешевом сырье (например, сберегающие технологии). Преимущества высокого ранга (запатентованная технология, дифференциация товаров и услуг, репутация фирмы, глубокий маркетинг) можно удерживать и течение длительного времени. Они возможны лишь при условии долговременных и интенсивных капиталовложений, наличия больших навыков, подготовленного персонала.

В середине 80-х гг. XX в. в США был проведен большой опрос (в нем приняли участие более 400 топ-менеджеров 250 наиболее успешных компаний) на тему: «Что позволяет завоевать и удерживать лидерство на рынке?». Анализ полученных ответов, приведенный в работе И.С. Березина[5], позволил сгруппировать возможные УКП по 6 направлениям, представленным на рисунке 2.

Разрозненные направления формирования устойчивых конкурентных преимуществ могут быть объединены в единую стратегию.

Стратегия — это модель размещения ресурсов, которая позволяет фирмам продолжать или совершенствовать свою деятельность.

Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения. Несмотря на то, что окружение компании весьма широко и охватывает как экономические, так и социальные силы, ключевым элементом внешней среды фирмы является отрасль или отрасли, в которых она конкурирует. Структура отрасли в значительной мере определяет конкурентные правила игры, а также варианты стратегии, разрабатываемые для фирмы. Силы, действующие вне отрасли, играют в основном относительную роль; поскольку внешние факторы, как правило, влияют на все фирмы отрасли, ключ к проблеме находится в различной способности фирм взаимодействовать с этими силами.

1. Бренд (крупнейшая доля рынка, заметный отрыв от ближайшего конкурента, узнаваемость марки);
2. Маркетинг (высокий уровень сервиса, ориентация на потребителей, грамотное сегментирование рынка, фокусирование и дифференцирование);
3. Персонал (квалификация менеджеров, опыт и репутация, деловая культура);
4. Цена (низкие издержки производства, умение грамотно дифференцировать цены, формировать ценное предложение для каждого сегмента);
5. Ресурсы (технологическое превосходство, финансовое превосходство, исключительные права: патенты, лицензии и т.п.);
6. Сбыт (сильная логистика, разветвленная дистрибуция)

Направления формирования устойчивых конкурентных преимуществ

Рис. 2. Направления формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

По мнению известного исследователя конкуренции Майкла Портера, «интенсивность конкуренции в отрасли не является ни случайностью, ни невезением. Напротив, конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов»[\[6\]](#). Состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил, которые выявил М. Портер. Данные конкурентные силы представлены на рисунке 3.

Совокупное воздействие конкурентных сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли, измеряемый как долгосрочный показатель прибыли на инвестированный капитал. Не все отрасли обладают одинаковым потенциалом. Существенное различие по исходному потенциалу прибыльности наблюдается в них постольку, поскольку отрасли изначально отличны по совокупному воздействию указанных сил. Это воздействие может быть интенсивным, например, в таких отраслях, как производство автомобильных шин, бумажная промышленность, черная металлургия, где фирмы не получают впечатляющих прибылей, и относительно умеренным в таких отраслях, как производство оборудования для нефтедобычи, косметических изделий и туалетных принадлежностей, сфера услуг, где высокие прибыли — обычное явление.

Потенциальные

конкуренты

Поставщики

Субституты

Покупатели

Отраслевые

конкуренты

Угроза появления новых конкурентов

Рыночная власть покупателей

Рыночная власть поставщиков

Соперничество между существующими фирмами

Угроза субститутов (товаров или услуг)

Рис. 3. Силы, определяющие отраслевую конкуренцию.

Действие каждой конкурентной силы зависит от ряда важных экономических и технических характеристик отрасли, рассматриваемых ниже.

1. Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов.

Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что сокращает прибыльность.

Степень угрозы вхождения в отрасль зависит от существующих барьеров вхождения в сочетании с реакцией конкурентов, которую может ожидать входящая в отрасль фирма. Если барьеры высоки или новая фирма может ожидать резких ответных действий со стороны укрепившихся конкурентов, то угроза вхождения незначительна.

Рассмотрим типологию барьеров вхождения в отрасль, описанную Е.И. Мазилкиной и Г.Г. Паничкиной[7].

Ограниченная емкость рынка является значительным препятствием для создания нового предприятия. Рынок с ограниченной или уменьшающейся емкостью характеризуется невысокой рентабельностью, активной конкуренцией и значительным финансовым риском, что делает его малопривлекательным для инвестиций.

Характеристики спроса также могут создавать барьеры входа в отрасль, так как они находятся вне контроля со стороны предприятий. Уровень концентрации находится в противоположной зависимости от темпов роста спроса: чем выше темпы роста спроса, тем легче новым предприятиям войти в отрасль, а, следовательно, и выше степень конкурентоспособности рынка.

Масштабность производства и наличие крупных производителей являются препятствием для достижения конкурентных преимуществ над конкурентами в себестоимости, производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупномасштабным производством, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов.

Дифференциация продукта также создает дополнительные барьеры для вхождения в отрасль, поскольку способствует притягиванию конкретной марки продукта для отдельной категории покупателей, в результате чего новым фирмам приходится преодолевать стереотипы поведения потребителей.

Потребность в дополнительных капитальных вложениях, также, может являться входным барьером. Привлечение финансовых ресурсов для создания нового производства ограничивает доступ нового предприятия в отрасль. Необходимость наращивания оборотных средств с одной стороны, и погашение убытков на начальном этапе развития бизнеса, существенно ограничивает возможности вхождения в отрасль.

Институциональные барьеры входа на рынок и выхода с рынка могут служить существенными барьерами, предотвращающими вход на рынок потенциальных конкурентов. К институциональным барьерам входа на рынок следует отнести систему лицензирования экономической деятельности предприятий, систему государственного контроля над ценами и над уровнем доходности.

Государственное ценообразование на товар или ограничение доходности предприятия могут приводить к появлению неявных затрат, выраженных в потере части потенциальной прибыли. К институциональным барьерам выхода из отрасли следует отнести затраты, связанные для собственников с процедурой прекращения деятельности и банкротства.

2. Интенсивность соперничества между действующими конкурентами.

Соперничество между действующими конкурентами принимает известную форму гонки за передовыми позициями с использованием тактик, основанных на ценовой конкуренции, рекламных битвах, освоении новой продукции, расширении обслуживания потребителей и предоставлении гарантий. Конкуренция разгорается, когда один или несколько участников испытывают давление или видят возможности улучшения своих позиций. В большинстве отраслей конкурентные действия одной фирмы оказывают заметное воздействие на ее конкурентов и могут спровоцировать ответные действия.

Компании интегрированы в экономику отрасли, поэтому им приходится мириться со многими факторами, определяющими интенсивность соперничества в ней, тем не менее они могут иметь некоторую свободу действий для улучшения ситуации с помощью стратегических сдвигов. Например, компания может попытаться повысить издержки переключения покупателей, предоставляя потребителям

инженерную помощь в приспособлении изделий к их потребностям или делая их более зависимыми от технических консультаций. Фирма также может усилить дифференциацию продукта с помощью новых видов обслуживания, маркетинговых инноваций, изменений самого продукта и т.д.

3. Давление со стороны продуктов-субститутов.

Конкуренция в широком смысле происходит не только в рамках отрасли, но и между всеми фирмами данной отрасли и отраслями, производящими продукты-субституты (заменители). Субституты ограничивают потенциальную прибыльность отрасли, устанавливая потолок цен для действующих в ней фирм. Чем более привлекательна альтернативная ценовая характеристика субститутов, тем прочнее преграда, сдерживающая отраслевые прибыли.

Наибольшего внимания заслуживают те продукты-субституты, которые:

- характеризуются ценовой динамикой, улучшающей их позиции по отношению к традиционному продукту отрасли;
- производятся отраслями с высоким уровнем прибыли.

В последнем случае субституты зачастую быстро вступают в игру, если те или иные явления усиливают конкуренцию в их отрасли, а также вызывают необходимость снижения цен или улучшение финансовых результатов. Анализ таких тенденций может оказаться важным для принятия решений о том, пытаться ли выстраивать стратегические барьеры для субститута или строить свою стратегию, исходя из неизбежности присутствия субститута.

4. Рыночная власть покупателей.

Покупатели конкурируют с отраслью, вынуждая цены снижаться, требуя на рынке продуктов более высокого качества или большего количества услуг, сталкивая конкурентов друг с другом, — и все это за счет прибыльности отрасли.

Власть каждой из важнейших для отрасли групп покупателей зависит от ряда характеристик рыночной ситуации и относительной доли ее закупок продукции отрасли по сравнению с общим объемом отраслевого выпуска.

Группа покупателей обладает значительной властью при наличии следующих условий:

- группа характеризуется высокой концентрацией или покупает значительную долю продукции продавца;
- закупаемая отраслевая продукция составляет значительную долю закупок или издержек покупателя;
- покупаемые в отрасли продукты являются стандартными или недифференцированными;
- покупатель имеет низкий уровень прибыли;
- имеется реальная угроза осуществления покупателями вертикальной интеграции предшествующих стадий производства;
- продукт отрасли не оказывает влияния на качество продукта или услуги покупателей.

Большинство этих факторов власти присущи как промышленным и коммерческим покупателям, так и покупателям потребительских товаров; необходима лишь модификация критериев. Например, частные потребители склонны к большей чувствительности к ценам, если приобретают недифференцированные продукты, или такие товары, качество которых не имеет существенного значения.

5. Рыночная власть поставщиков.

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. Таким образом, располагающие властью поставщики могут выкачивать прибыль из отрасли, которая окажется неспособной возместить этот рост цен повышением собственных цен.

Условия, в которых возникает власть поставщиков, имеют определенное сходство с условиями власти покупателей. Группа поставщиков обладает значительной властью при наличии следующих условий:

- в ней доминируют незначительное число компаний и уровень концентрации выше, чем в отрасли, которой она поставляет;
- при обслуживании данной отрасли она не конкурирует с другими продуктами-субститутами;
- отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков;
- продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в бизнесе покупателя.

По мнению М. Портера, для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках;
2. Дифференциация;
3. Фокусирование.

Наглядно базовые стратегии конкуренции представлены на рисунке 4.

1. Лидерство в минимизации издержек
2. Дифференциация
- 3В. Фокусирование на дифференциации
- 3А. Фокусирование на издержках

Минимизация издержек

Дифференциация

Широкие целевые сегменты

Узкие целевые сегменты

Масштаб конкуренции

Рис. 4. Общие стратегии конкуренции.

Базовые варианты стратегии являются средством достижения более высоких результатов по сравнению с конкурентами в данной отрасли, при этом в определенной отраслевой структуре это может означать общий высокий уровень прибыльности для всех фирм, тогда как в других отраслях успех в реализации стратегии необходим для достижения лишь приемлемой прибыли в абсолютном выражении.

Ключевые факторы успеха российских предприятий

Компании, находящиеся на ранних стадиях своего развития — прежде всего на стадии рождения, — для того чтобы выжить, должны уметь использовать благоприятные возможности во внешней среде и генерировать денежный поток для дальнейшего роста. Однако молодым компаниям присущи такие характеристики, которые ограничивают их способности к росту и выживанию. Многочисленные исследования, посвященные молодым или новым компаниям демонстрируют довольно высокий процент «смертности» среди новых предприятий. В связи с этим существует целое направление исследований в менеджменте и предпринимательстве, посвященное анализу причин высокой степени «смертности» среди новых компаний и выявлению характеристик, ограничивающих их способности. Другое, не менее популярное направление исследований посвящено попыткам создания модели результативности новых предприятий и выявлению факторов, влияющих на показатели результативности деятельности и на будущий успех предприятия.

В современной российской действительности найдется очень мало примеров крупных компаний, которые существуют длительное время. В основном такие компании существовали еще в советское время при плановой экономике. Поэтому особый интерес для изучения представляют новые российские компании, которые, не смотря на неблагоприятную внешнюю среду, продолжают образовываться и развиваться.

В статье Г.В. Широковой и А.И. Шаталова «Факторы результативности деятельности новых российских компаний»[\[8\]](#) предпринята попытка формирования модели результативности деятельности новых российских компаний, возраст которых составляет не более 5 лет. Целью исследования стало выявление факторов, влияющих на результативность вновь созданных компаний, которые впоследствии могли бы быть объединены в единую модель, описывающую влияние выявленных факторов на результативность компании. Поиск факторов производился по трем направлениям: факторы окружающей среды, стиль управления компанией и стратегическое поведение организации. В качестве показателя результативности деятельности новых компаний был взят показатель изменения объема продаж по сравнению с предыдущим периодом (период составил 2 года).

Для формирования выборки были выделены шесть макроэкономических регионов РФ — Москва и Санкт-Петербург, Центр и Северо-Запад, Северный Кавказ, Поволжье, Урал, Сибирь и Дальний Восток, — в каждом из которых случайным образом выбирается 100 респондентов. Для проверки корректности выборки по данному критерию в анкете был предусмотрен закрытый вопрос о региональной принадлежности предприятия (организации).

На предприятиях опрашивались лица, принимающие решения и прежде всего стратегические (топ-менеджмент компании или учредители). Это связано с характером вопросов и содержанием информации, необходимой для определения и описания стадии жизненного цикла организации.

Для анализа степени влияния окружающей среды на результативность компании оценивались следующие переменные: наличие в отрасли кризиса, наличие роста объемов производства за счет увеличения спроса или притока государственных инвестиций, сила конкуренции в отрасли. Более того, враждебность отраслевой среды оценивалась на основе показателей степени предсказуемости, агрессивности и изменчивости окружающей среды.

В результате оценки статистической значимости каждого из факторов были получены данные, приведенные в таблице 2.

Таблица 2.

Оценка значимости факторов окружающей среды

Фактор	Значимость
Наличие кризиса в отрасли	5,634
Рост объемов производства из-за увеличения спроса	5,530
Рост объемов производства из-за увеличения государственных инвестиций	0,138
Конкуренция в отрасли	1,912

Предсказуемость поведения поставщиков	0,471
Предсказуемость поведения конкурентов	1,483
Предсказуемость поведения потребителей	0,747
Предсказуемость поведения регулирующих органов	1,709
Предсказуемость ситуации на финансовых рынках	2,416
Предсказуемость окружающей среды	0,692
Агрессивность поведения поставщиков	0,300
Агрессивность конкурентов	0,592
Агрессивность поведения потребителей	0,755
Агрессивность поведения регулирующих органов	0,258
Агрессивность поведения общественных организаций и движений	0,894
Агрессивность окружающей среды	1,571
Изменения вкусов и предпочтений потребителей	0,229
Изменения в продуктах	0,817
Изменения в технологии производства	0,259

Изменения в законодательстве, регулирующем рынок 0,669

Изменчивость окружающей среды 0,933

Как видно из результатов анализа, отраслевой кризис или, наоборот, рост объемов производства из-за увеличения спроса влияют на результативность работы молодой компании. Подобный результат довольно естественен. Если отрасль находится на подъеме, то молодой компании гораздо легче успешно функционировать на рынке, увеличивая объем своих продаж, чем в ситуации, когда отрасль переживает спад или кризис, что делает эти факторы статистически значимыми для успеха молодой компании.

Кроме того, в число значимых критериев попали такие факторы, как «Предсказуемость поведения регулирующих органов» и «Предсказуемость ситуации на финансовых рынках». Этот результат может в какой-то степени указывать на российскую специфику функционирования молодых предприятий. Непредсказуемость поведения регулирующих органов и изменения ситуации на финансовых рынках может оказать сильнейшее влияние на результаты работы компании. Такое восприятие данных вопросов, вероятно, можно назвать наследием 1990-х гг., которые характеризовались финансовыми кризисами и чиновничьим произволом. Тем не менее эти факторы являются наиболее значимыми с точки зрения результативности работы предприятия.

Любопытные результаты получились при оценке агрессивности. Как видно из таблицы 2, агрессивность внешней среды оказывает значимое влияние на результативность компании. Однако при анализе компонентов, на основе которых построена оценка агрессивности окружающей среды, выясняется, что влияние каждого из них в отдельности не является статистически значимым для результативности молодой компании. Подобное расхождение, без сомнения, заслуживает внимания и более пристального изучения.

Влияние остальных факторов оказалось статистически незначимым. Результаты анализа показывают, что конкуренция в отрасли, предсказуемость поведения поставщиков, конкурентов, потребителей и изменчивость окружающей среды не оказывают статистически значимого влияния на результативность работы предприятий.

Стиль управления компанией рассматривался в зависимости от уровня формализации и централизации управления компанией, а также оценивалась значимость того, кто управляет компанией.

Формализация означает степень, с которой коммуникации и процедуры в организации отражены в письменном виде. Формализация охватывает несколько аспектов, например:

1. сформулированные процедуры, правила, должностные инструкции (включая контракты, соглашения и т.д.);
2. операционализацию процедур, которые относятся к принятию решений и обработке информации.

В рассматриваемом исследовании уровень формализации измерялся следующим образом: респондентам предлагался список утверждений о наличии в компании документированных политики, процедур, положений о подразделениях и организационной структурной схеме. Ответы фиксировались по пятибалльной шкале от «Совершенно не согласен» до «Полностью согласен». Впоследствии выводилась суммарная средняя оценка уровня формализации, более высокая оценка на которой подразумевала более высокий уровень формализации, а более низкий — меньшую формализацию работы компании.

Централизация управления компанией измерялась также на основе пяти утверждений, отражающих степень вовлеченности генерального директора во все процессы принятия решений от участия в принятии только стратегических решений до вовлеченности в ежедневное оперативное управление. Централизация также оценивалась по пятибалльной шкале — от «Совершенно не согласен» до «Полностью согласен». Общий показатель централизации вычислялся как среднее из ответов на предложенные вопросы. Большая оценка показывала более высокий уровень централизации управления.

Кроме того, была проанализирована статистическая значимость ответов на вопрос о том, кем принимаются ключевые решения в компании.

Оценка статистической значимости влияния данных факторов дала результаты, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Оценка значимости факторов стиля управления компанией

Фактор	Значимость
Формализация	0,933
Централизация	1,854
Единолично главой компании	4,911
Группой топ-менеджеров	0,203
Общим собранием акционеров	0,300
Советом директоров	0,249
Владельцами компании	6,339
Менеджерами среднего звена	6,119
Целевыми группами/проектными командами	0,008

Итак, централизация управления является статистически значимым фактором, оказывающим существенное влияние на результативность компании. Более того, этот результат подкрепляется анализом ответа на вопрос о том, кем управляется компания. Как видно из таблицы 3, значимое влияние на результативность компании оказывает единоличное управление компанией ее главой, владельцами или менеджерами среднего звена. Данные факторы подчеркивают ориентированность на высокую централизацию управления.

Подобные результаты выглядят довольно логично, так как на ранних стадиях жизненного цикла компании вклад ее создателя (создателей) в успех очень значителен. Управление в молодых компаниях, которые преимущественно небольшие, сильно централизовано, основная масса решений принимается при

непосредственном участии ее руководителя и создателя. В свою очередь, коллегиальное управление не оказывает статистически значимого влияния на результативность компании, так как такой тип управления компанией можно считать нетипичным для компании в первые годы ее существования, когда любое действие инициируется волей основателя компании.

Также необходимо отметить, что уровень формализации, как показали результаты исследования, не оказывает статистически значимого влияния на результативность компании. Отчасти это объясняется тем, что выборка составлена преимущественно из молодых компаний, которые пока в силу специфики стадии жизненного цикла, возможно, не рассматривают формализацию как проблему на пути улучшения результатов функционирования компании.

В основе вопросов, направленных на то, чтобы отнести компанию-респондента к одному из четырех типов стратегического поведения, лежит концепция типов стратегического поведения организаций, созданная Р. Майлсом и Ч. Сноу в конце 70-х гг. прошлого столетия^[9]. Главное предположение авторов состоит в том, что выживание и процветание организации подразумевают ее постоянную адаптацию к условиям внешней среды. Адаптация, с их точки зрения, предполагает последовательное решение трех основополагающих проблем: предпринимательской, производственной (или инженерной) и административной.

Решение указанных проблем образует так называемый цикл адаптации, приводящий к возникновению и поддержанию определенного типа стратегического поведения: определенный способ решения предпринимательской проблемы фактически диктует организации необходимость определенного способа решения производственной (инженерной) и административной проблемы; в противном случае возможности организационной адаптации и выживания в рыночной среде серьезно ухудшаются.

В свою очередь, осуществленный в рамках решения административной проблемы выбор организационной структуры ограничивает возможности выбора вариантов решения предпринимательской проблемы в связи с происходящими во внешней среде изменениями. В результате организация, пройдя через достаточное число адаптивных циклов, приобретает отчетливые черты одного из четырех типов, идентифицированных авторами в результате проведенного ими эмпирического исследования — «Защитника», «Разведчика», «Аналитика» или «Реактора» — в зависимости от подхода к решению предпринимательской, производственной или административной проблемы.

Тип стратегического поведения измерялся на основе утверждений, в которых оценивался тот или иной подход или отношение компании к обновлению продуктов (услуг) и инновациям в целом, реакции на угрозы со стороны внешней среды, мониторингу рынка, контролю за издержками. По каждому типу стратегического поведения респондентам предлагались четыре вопроса, взаимоисключающие друг друга. Ответы оценивались по пятибалльной шкале от «Совершенно не согласен» до «Полностью согласен». Затем по вопросам, относящимся к тому или иному типу стратегического поведения, вычислялась средняя оценка, более высокий показатель по которой указывал на большую склонность к данному типу стратегического поведения компании.

Проведенный анализ привел к результатам, представленным в таблице 4.

Таблица 4.

Оценка значимости типов стратегического поведения

Тип поведения Значимость

«Защитник» 0,750

«Разведчик» 1,810

«Аналитик» 1,555

«Реактор» 0,867

Как видно из таблицы 4, только тип стратегического поведения «Разведчик» оказывает статистически значимое влияние на такой показатель результативности компании, как объем продаж. Данный результат тоже представляется достаточно логичным, так как этот тип поведения ориентирован на инновационность и креативность, постоянное обновление продукции и мониторинг рынка с целью отвечать самым передовым потребностям потребителей и находить новые рынки и рыночные ниши для своей продукции. Такая модель поведения, естественно, является достаточно характерной для молодых компаний и, вероятно, должна способствовать росту объема продаж компании.

Остальные данные тоже предлагают рациональное объяснение связи между типом стратегического поведения и результативностью компании. Стратегический тип «Защитник» предполагает стабильность, качество, меньшее внимание к требованиям рынка и постоянный контроль за издержками; он не способствует росту объема продаж, что и показал уровень статистической значимости влияния данного показателя на результативность компании.

Стратегический тип «Реактор» ориентирован на реагирование на возможные угрозы со стороны рынка с целью удержать позиции компании. Этот тип поведения считается самым неудачным для развития компании. Результаты анализа подтверждают, что данный тип стратегического поведения не оказывает статистически значимого влияния на результаты работы компании.

Тип поведения «Аналитик» представляет собой сочетание «Разведчика» с «Защитником» и направлен на поиск баланса между инновационностью и стабильностью, риском и защищенностью. Хотя, согласно результатам анализа, данный тип стратегического поведения не оказывает статистически значимого влияния на результативность компании, можно отметить, что результат оценки довольно близок к уровню статистической значимости.

Очевидно, что необходимы дополнительные исследования по выявлению других факторов и в других сочетаниях, которые влияют на результаты деятельности новых предприятий в России. Особо перспективными направлениями исследований в данной области являются: во-первых, создание модели результативности деятельности новых компаний с различными зависимыми переменными, которые бы более полно отражали результаты деятельности компании, например показатель прибыльности или рентабельности и т.д.; во-вторых, более пристальное изучение стиля управления и влияния ухода основателя компании на результаты деятельности; в-третьих, изучение влияния структуры отрасли и темпов ее роста на новые компании; наконец, в-четвертых, изучение процесса перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту и его влияния на показатели результативности деятельности российских компаний.

1. [↑](#)

2. [↑](#)

3. [↑](#)

4. [↑](#)

5. [↑](#)

6. Портер, М. Конкуренция [Текст] / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2010. – С. 37. [↑](#)

7. [↑](#)

8. [↑](#)

9. [↑](#)