

4. Практико-ориентированные инструменты стратегического управления хозяйствующих субъектов

4.1. Особенности внедрения стратегии диверсификации на рынке туристических услуг в условиях цифровизации экономики^{65, 66}

Как известно, кризисные явления в экономике цикличны. Причем независимо от того, экзогенные (внешние) или эндогенные (внутренние) причины детерминируют стагнацию рынка и принципы его работы, всё равно вопрос об оптимизации деятельности предприятий, поисках новых путей эффективного развития приобретает особую актуальность. Поиск новых рыночных ниш, развитие дополнительных направлений бизнеса, сокращение видов деятельности, не обеспечивающих плановой доходности, – список ключевых задач, стоящих перед предприятием в кризисной ситуации. В таких условиях именно стратегия диверсификации позволяет обеспечить рост эффективности деятельности компании за счет комбинирования различных сфер бизнеса. Диверсификация может иметь различные формы. Выделяют четыре типа стратегий диверсификации, представленных на рис. 1.

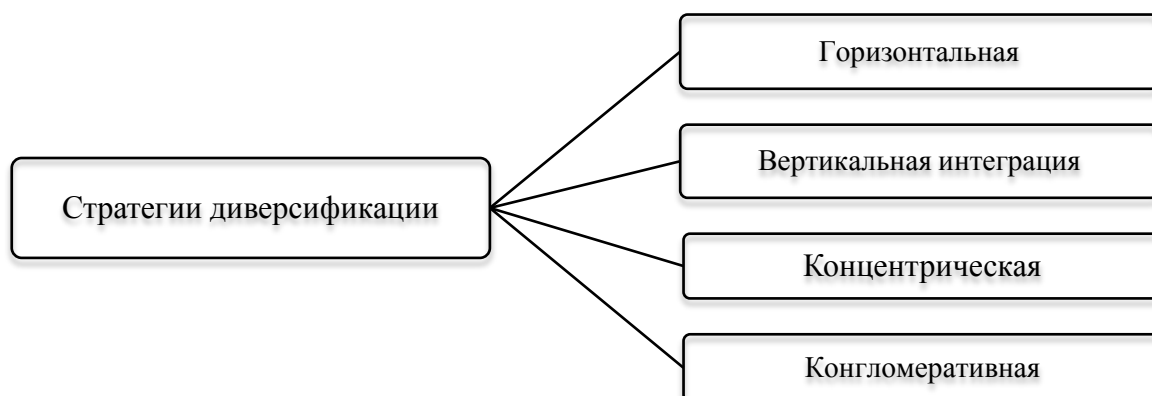


Рис.1. Типы стратегии диверсификации

Рассмотрим варианты реализации типов стратегий на примере трендов рынка туристических услуг, который в настоящее время, по мнению экспертов, переживает четвертый, самый масштабный с 2004 года кризис [5]. Интересен также тот факт, что помимо внешних причин, динамика рынка туристических услуг испытывает давление со стороны внутренних факторов, а именно, кардинальной смены паттернов покупательского поведения, связанных с ростом покупательской активности поколения Y и ростом уровня цифровизации экономики в целом [1].

В этом контексте рассмотрим современные тренды отрасли. И здесь глобальное значение приобретают стратегии вертикальной интеграции, которая позволяет постав-

⁶⁵Василенко Е.И. к.ф.н., доцент

⁶⁶Валенцева Е.В., к.техн.н., доцент, магистр менеджмента

щикам услуг туристического рынка снизить влияние третьих лиц, замыкая процесс создания цепочки ценности внутри одной компании. Об этом тренде свидетельствует активный рост уровня продаж на основе атрибутивных данных (ABS) [6]. То есть персонализация туристической услуги, технологии управления покупательским опытом станут основой для формирования уникального торгового предложения, а конкурентоспособность туристического предприятия будет определяться скоростью реагирования на динамику изменений в потребительском спросе. Соответственно, данные, собранные системами бронирования, поисковыми системами и другими дата-майнерами, станут основой для принятия стратегических маркетинговых решений.

Также увеличивается бизнес-активность ОТА (Онлайн Тревел Агентств) на фоне конкуренции других платформ (к примеру, Priceline (Booking.com) и Expedia). Реализуя технологии «асинхронного поиска», ОТА вовлекают покупателя в процесс покупки в условиях, которые недоступны в других моделях продаж. Кроме того, обеспечивая интеграцию процесса продаж на различных устройствах, ОТА увеличивают ценность своих услуг, повышая показатели конверсии (к примеру, сокращение разрыва между поиском средства размещения и его бронированием). Также технологии ОТА дают возможность сопровождения покупателя на всех этапах процесса продаж, от выбора туристической услуги до постпродажного обслуживания. Соответственно, происходит рост уровня качества обслуживания туристов. То есть ОТА способны консолидировать для покупателей большие объемы информации, вовлекая их в перекрёстные покупки с высокой релевантностью.

Следует отметить тот факт, что динамичное развитие ОТА становится источником конфликтов в каналах продвижения гостиничных услуг. Для отельеров сейчас вопрос о принципах сотрудничества с ОТА – это краеугольный камень в разработке стратегии продаж. Ведь затраты на «лидерство» в строчках интернет-площадок, с одной стороны, поддерживают репутацию гостиничного предприятия, с другой стороны, ведут к дистрибутивным издержкам, которые при внедренной системе Revenue Management зачастую оказываются неоправданными. Таким образом, проблема паритета цен остается актуальной и, скорее всего, станет причиной банкротства малых и крупных ОТА. Здесь достаточно вспомнить печальный опыт сервиса бронирования гостиниц и апартаментов Amoma.com, которого так и не спасли привлекательные цены.

Здесь также необходимо понимать, что развитие новых технологий на основе big-data и искусственного интеллекта дает возможность предоставлять путешественникам более качественный цифровой и мобильный опыт с ответами в режиме реального времени. К примеру, появление устройств типа Google Home и Amazon Alexa обеспечивает рост популярности голосовых команд для поиска средства размещения. И очевиден тот факт, что данные технологии окажут непосредственное влияние на SEO и маркетинговую стратегию отелей, а в перспективе создадут дополнительный канал продвижения гостиничных услуг.

Особое значение в туристической отрасли приобретают блок-чейн технологии (Winding Tree, CGE, Travelflex, CUZ и другие сервисы). Применение данной технологии в туристической отрасли ориентировано на решение проблем качества обслуживания в четырёх сферах деятельности: отслеживание багажа, безопасные платёжные операции, системы идентификации и программы лояльности. К примеру, токенизация услуг отелей не только повысит эффективность валютных транзакций для туристов и может стать дополнительным источником доходов для самих отелей, а смарт-контракты

повысят качество страховых услуг в организации трансфера туристов. Так как технологии блок-чейн позволят сократить время и стоимость транзакций между продавцом и поставщиком туристических услуг, то в перспективе стартап проекты в данной сфере создают серьезную угрозу для крупных игроков рынка.

Кроме того, данная операционная система позволяет интегрировать такие сервисы, как аренда (недвижимости, автомобилей), бронирование (гостиничного номера, экскурсий), децентрализованные рейтинги (списков достопримечательностей, предприятий общественного питания), страхование, а также создать туристический портал, обеспечивающий путешественника всей необходимой информацией. Также изменятся и программы лояльности. Ведь по статистике около 61% туристов ориентированы на поиск программ с широким спектром вознаграждений. И если в настоящее время границы программы лояльности ограничены видом бизнеса, которому принадлежит программа, то технологии блок-чейн позволяют интегрировать поставщиков туристических услуг по принципу «все в одном», превращая их в деловых партнеров.

Вышеперечисленные тренды туристской индустрии ориентированы на потребности поколения Y, которые по данным Boston Consulting Group, уже в настоящее время составляют половину рынка [6]. Данный сегмент потребителей туристических услуг обладает рядом особенностей, перечислим их. Этот тип потребителей предпочитает самостоятельно организовывать свои путешествия, а также требует сокращения времени принятия решения о покупке и пути клиента (Customer journey map). Лояльное отношение к бренду у поколения Y формируется только в условиях высокой эмоциональной вовлеченности, причем требует подтверждения ценности бренда у трендсеттеров и соответствующего вознаграждения через программу лояльности. И, наконец, особенности клипового мышления, заставляют поколение Y находиться в постоянном поиске источников новых эмоций, впечатлений, опыта потребления.

Таким образом, в условиях цифровизации рынка шеринговой экономики в целом, игроки рынка туристических услуг вынуждены консолидировать свои усилия для того, чтобы обеспечить туристам единый положительный опыт в течение всей поездки. И здесь мы можем наблюдать различные виды процессов интеграции, реализуемых в корпоративных стратегиях туристических предприятий.

Так, до сегодняшнего времени не утратили актуальность стратегические альянсы в гостиничной индустрии. С 1928 года, момента создания первого стратегического альянса гостиниц Ведущие Отели 190 мира (The Leading Hotels of the World), формирование таких стратегических связей позволяет гостиничным предприятиям эффективнее реализовать стратегии географической экспансии, сформировать устойчивое конкурентное преимущество, снизить уровень управленческих рисков и объемы инвестиций, увеличить трафик гостей. Ведь основной мотив такого объединения заключается в том, что приобретение качественной услуги в одном отеле становится для потребителя стимулом для посещения другого, принадлежащего данному альянсу, причем мотивация к дальнейшему потреблению активно поддерживается корпоративной программой лояльности.

Не менее эффективное решение, позволяющее предприятиям туристической индустрии адаптироваться к трендам рынка, – внедрение стратегий концентрической диверсификации, которые уже сейчас существенно влияют на туристские предпочтения и интересы.

К примеру, практически все крупные музеи мира уже создали видеоконкомплексы с различным уровнем интерактивности, начиная виртуальными турами и заканчивая прямыми онлайн трансляциями лекций экскурсоводов [1].

Новые сервисы Google (Google Street View и Google Earth) NORC, позволяющие посмотреть панорамные виды городов, открывают новые перспективы для создания новых экскурсионных продуктов. Также Google создал платформу Google Arts & Culture, которая позволяет увидеть в высоком разрешении не только более 35 000 произведений искусства, но и осуществить виртуальные туры по музеям. Этот проект стал результатом реализации «правила 20%», согласно которому сотрудники компании имели право 20% рабочего времени посвящать сторонним проектам, не связанным с их основной деятельностью. В свою очередь, Яндекс вместе с Toyota реализовали проект создания панорамы Эвереста и города Лхаса и Катманду, что подтверждает устойчивость тренда.

В свою очередь, развитие Vr- и Ar-технологий позволяет создавать 3D туры, повышающие уровень доступности туристских дестинаций. И здесь следует отметить тот факт, что данные технологии позволяют не только повысить уровень эффективности технологий продвижения турпродукта (к примеру, снизить издержки туроператора при разработке тура за счет сокращения расходов на знакомство с дестинациями или повысить уровень мотивированности покупателя за счет эффектной и информативной презентации), но и открывают перспективы работы на совершенно новых сегментах рынка, в частности, позволяют осваивать сегмент потребителей с ограниченными возможностями.

Еще один повод для концентрической диверсификации – развитие «осознанного туризма» и появление сегмента потребителей, которые активно учитывают экологические факторы при организации тура. В результате участники туристического рынка стали изменять уровень экологичности своих услуг. Речь идет не только о сокращении использования пластика, а о кардинально новой маркетинговой концепции отеля «Зеленая гостиница». Причем такие маркетинговые решения не только формируют уникальность торгового предложения, но и повышают конкурентоспособность гостиничного предприятия в целом за счет использования возобновляемых источников энергии и ресурсосберегающих технологий.

Ситуация пандемии также заставила внести коррективы в маркетинговые концепции ресторанов и гостиниц. К примеру, если до 2020 года эффективность реализации стандартов обслуживания проявлялась в уровне сервиса, который обеспечивал фронт-персонал, то в настоящее время технологии бесконтактного обслуживания становятся конкурентным преимуществом туристического предприятия. Система Vouch (цифровой бот-консьерж), роботы официанты и другие инновации в автоматизации процесса обслуживания туристов затрагивают не только основные процессы цепочки создания ценности для потребителя, но и влияют на вспомогательные процессы, в частности, оптимизируют систему управления персоналом, кардинальным образом изменяя не только принципы кадровой политики туристического предприятия, но и требования к профессиональным компетенциям сотрудников. И еще одно следствие пандемии – использование номерного фонда гостиниц, концентрирующихся на сегменте бизнес-путешествий, как коворкинг-офисов. К примеру, немецкий проект Home Office Im Hotel и нидерландский Zoku таким образом обеспечили себе стопроцентную загрузку во время самоизоляции.

Еще один вариант концентрической диверсификации – появление отелей в формате Pop-up. Идея была заимствована из ритейла Pop-up stores («всплывающие магазины»). В качестве примера можно привести проект Nobu – это поп-ап отель из Чикаго. Отель предлагает свои услуги (проживание в номере, декорированном живыми цветами, папоротниками, суккулентами) в течение четырех дней, во время национальной недели комнатных растений, а бронирование номеров возможно только на одном сайте Orbitz.com. После этого услуги отеля недоступны.

Таким образом, очевиден тот факт, что большая часть стратегических решений на рынке туристических услуг ориентированы на реализацию стратегий вертикальной интеграции и концентрической диверсификации. Однако успешная реализация новой стратегии в условиях экономического кризиса, связанного с высоким уровнем неопределенности влияния внешней среды и дефицита ресурсов для принятия решений, требует особого уровня контроля в процессах управления компанией, понимания влияния факторов внешней среды и знания рыночных трендов. Анализ практики компаний-лидеров туристического рынка показывает, что в условиях роста уровня влияния государственной политики на рынок туристических услуг, снижения уровня роста инвестиционной привлекательности отрасли особую актуальность приобретают вопросы стратегического контроля компании.

Под стратегическим контролем компании понимается анализ и оценка степени достижения стратегических целей и задач стратегического и тактического менеджмента компании, путем оценки эффективности бизнес-процессов и результативности системы управления [1]. Таким образом, стратегический контроль системы управления включает в себя два блока: контроль эффективности бизнес-процессов и контроль результативности системы управления.

Основной задачей контроля эффективности бизнес-процессов является оценка достижения цели и качества обслуживания, т.е. достижение цели с наименьшими издержками. В этом случае можно рассмотреть модель контура управления с обратной связью, согласно которой, исполнительный менеджмент компании сопоставляет текущие показатели деятельности с плановыми показателями (например, операционные расходы, операционная прибыль, выручка) и принимает корректирующие меры для устранения отклонений на следующий период. Это может быть сокращение расходов на материалы или заработной платы персонала за счет внедрения программ оптимизации.

Через результаты контроля эффективности подтверждается достижение стратегических целей и задач в контексте достижения ключевых показателей деятельности (например, системы сбалансированных показателей (ССП) или KPI). В случае недостижения стратегических целей и задач производится дальнейшая оценка деятельности менеджмента компании. Схематически стратегический контроль компании представлен на рис. 2.

В качестве инструмента контроля результативности туристической компании рекомендуется использовать как модель с обратной связью, основанной на сопоставлении фактических результатов с плановыми, анализ причин отклонений, так и модель с упреждающей обратной связью, которая больше подходит к использованию в условиях неопределенности и нестабильности внешнего окружения [4].



Рис. 2. Схема стратегического контроля на основе модели с обратной связью и упреждающей обратной связью

Процесс стратегического контроля основан не только на бюджетном мониторинге, анализе и оценке, но и на мониторинге событий, угрожающих стратегии, мониторинге внешнего окружения, оценке непредвиденных факторов рыночных тенденций, а также слежения за существенными, маловероятными событиями (проактивный подход). В этом случае контроль осуществляется стратегическим менеджментом (Совет директоров и исполнительное руководство или генеральный директор). Для реализации стратегических планов компании необходима не только объективная информация о состоянии и привлекательности отрасли, настроениях бизнес-сообщества, но и оценка портфеля услуг, поставщиков, конкурентных преимуществ, прибыльности, потребностей клиентов, репутации торговой марки и др., с учетом всего спектра возможностей и угроз, которые могут повлиять на стратегический выбор туристического бизнеса. Ключевой вопрос, который стоит перед руководством диверсифицированной компании, – определение ее оптимальных границ и перечня видов деятельности, которые могут быть включены в бизнес компании. Как будет выглядеть компания через несколько лет? Насколько привлекательна сфера деятельности сейчас и в будущем? Что для этого нужно сделать?

В то же время, диверсификация порождает проблему внутренней координации подразделений, усиливает неопределенность будущего, приводит к уменьшению роли прежнего профиля услуг, что опять же требует механизма контроля эффективности и контроля достигнутых результатов. Таким образом, значимость контрольной функции управления в условиях диверсифицированной компании объективно возрастает.

При решении задач стратегического контроля также необходимо помнить и о препятствиях (барьерах) на пути к его успешному внедрению и работоспособности. Это, прежде всего, нормативные барьеры – не у всех туристических компаний в полном объеме формализована нормативная документация на всех уровнях системы управления, определена система корпоративных компетенций; экономические барьеры – от-

сутствие готовности учредителей нести дополнительные расходы, связанные с организацией стратегического контроля и, конечно, институциональные барьеры, которые связаны с отсутствием в организационной структуре подразделения, выполняющего функции по стратегическому контролю.

В целом, анализ трендов рынка туристических услуг и деятельности предприятий-лидеров показал, что именно эффективность корпоративного контроля позволяет реализовать стратегию диверсификации. Ключевые результаты стратегии диверсификации, согласно исследованиям М. Гранта (1988) [3], представлены на рис. 3.



Рис.3. Результаты внедрения стратегий диверсификации на предприятиях рынка туристических услуг

Таким образом, в условиях диверсификации туристического бизнеса, решение вопросов внедрения стратегического контроля развития компании, эффективного мониторинга эффективности деятельности компании, становится одной из приоритетных задач в процессе обеспечения устойчивого развития предприятий на рынке туристических услуг.

Литература

1. Вишневецкая Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие туристского рынка // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса, Т.5, № 4, 2019. – С. 12–24.
2. Дорошенко С.В., Аввакумов В.Ю. Стратегический мониторинг системы управления компании/ Журнал научных публикаций: Дискуссия. Экономические науки. № 9 (39), 2013. – С.56–60.
3. Касселз Э. Корпоративная стратегия: учебное пособие. Кн. 9/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 29.
4. Коулман Д., Касселз Э. Способности организации: структура и системы: учебное пособие. Кн. 7/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 23.
5. Логунцова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы. // Государственное управление. Электронный вестник, № 80, 2020. – С.49–65.
6. Названы главные тренды туризма в 2020 году. //РИА Новости. «Электронный ресурс» URL: <https://ria.ru/20200116/1563469349.html> (дата использования 10.11.2020).

4.2. О стратегическом процессе в малом и микробизнесе⁶⁷

Введение

За последнее десятилетие распространённость степени магистра делового администрирования ощутимо выросла: всё чаще среди выпускников можно встретить руководителей среднего уровня, которых вводят в единую систему понятий уже получившие бизнес-образование топ-менеджеры и собственники, также нередки случаи выпуска представителей среднего и даже малого бизнеса.

Для крупных и транснациональных компаний польза формирования стратегии и работы в ее рамках очевидна. Представители среднего бизнеса также нередко задумываются о своей миссии и планах долгосрочного развития, пусть и делают это порой фрагментарно и непоследовательно. Вотчиной же малого бизнеса является ситуационный характер развития. Как правило, у таких компаний не хватает ни квалификации, ни ресурсов для формирования стратегической перспективы и длительного удержания в ней своего бизнеса.

Так зачем же тогда малому бизнесу нужна проработка стратегии? На то имеются вполне конкретные причины. Настоящая статья, в широком смысле, призвана стать приближением к раскрытию данного вопроса, а в узком смысле – посвящена специфике и опыту использования автором стратегических моделей в компаниях малого размера, включая его собственную деятельность.

Предпосылки

Для начала полезно выделить предпосылки, побуждающие руководителей малых компаний задумываться об осознанном долгосрочном развитии. Эти предпосылки удобно представить в виде диалектических континуумов:

- Гибкость или оптимизация ресурсов. Малый бизнес достаточно гибок и может себе позволить приобретение нового опыта, однако эта гибкость компенсируется сравнительно малым количеством располагаемых ресурсов. Любой серьёзный шаг в сторону от устоявшихся бизнес-процессов требует отдельной проработки и ухода от работы только на интуиции. Иными словами, требуется формирование *видения*, согласованного с экономической реальностью.
- Экспансия или ориентация на жизненный стиль. Не все малые компании работают по модели «стартапа», реализуют рисковую идею и желают с серьёзными инвестициями в кратчайшие сроки перейти в лигу среднего бизнеса. Нередко малый бизнес запускается как способ поддержания определённого уровня доходов, и, соответственно, связанного с этим уровнем *качества жизни*. В этом случае бизнес очевидно имеет признаки долгосрочного проекта, растёт последовательно и больше фокусируется на отстройке от конкурентов и обеспечении стабильных потоков клиентов. При этом проводимые исследования такого способа ведения бизнеса говорят не о каком-то качественно ином виде бизнесменов или конкретном размере компаний, но о большей ориентации на *личные смыслы, ценности и цели* основателя [5].

⁶⁷Денисов В.В., магистр психологии, МВА.

- Массовость или уникальность. Малый бизнес имеет больше шансов в конкуренции с крупными игроками на рынке, если ориентирован на «бутиковость»: выраженный личный или корпоративный бренд, проекцию через него своих ценностей при сохранении индивидуального подхода [4]. Проработку развития компании в таком ключе сложно себе представить без полноценного стратегического анализа.

Нетрудно заметить, что указанные предпосылки сформулированы на довольно высоком уровне абстракций, не характерном для понятийного аппарата несложных малых бизнесов. Это не случайно, так как люди, проявляющие интерес к своей идентичности и долгосрочному планированию, уже имеют достаточную критичность мышления и обладают, в том или ином виде, системным мышлением. Практика автора показывает, что одним из факторов интереса к стратегической проработке является наличие у основателя малой компании опыта работы в крупных бизнес-структурах на позиции руководителя или квалифицированного специалиста. Более того, даже в частном консультировании клиентов вне бизнес-контекста применение стратегических моделей облегчало построение видения будущего. Но это тема другой статьи.

Разработка стратегии

Понимание предпосылок открывает возможность перейти к конкретике на примере компании автора, дополненной по необходимости обезличенными примерами из консультаций. Отправной точкой разработки стратегии компании стали следующие вызовы:

- Размытие фокуса. За несколько лет работы накопилось много действенных, но не всегда увязанных друг с другом форм и стратегий работы с клиентами. Это не влияло на качество оказываемых услуг, однако позиционирование и продвижение от этого явно страдали, не хватало целостности в подаче.
- Неочевидные перспективы масштабирования. У автора не было понимания в отношении желаемого целевого масштаба деятельности, также мешало осознание риска утраты идентичности при росте масштаба (если говорить о трансформации из личного в корпоративный бренд).
- Диверсификация деятельности. Компания сочетала работу на проектах с регулярной операционной деятельностью, при этом закономерно возникали риски конфликтов ресурсов, преимущественно – человеческих. Работа с проявившимися ресурсными рисками также отбирает ресурсы, что порождало эффект «снежного кома» и соответствующие перегрузки членов команды.
- Неочевидное соотношение экспертного, процессного и обучающего консультирования. Компания в течение нескольких лет уменьшала экспертную составляющую консультирования в своей деятельности и наращивала процессную. При этом не было понимания, что именно из старого опыта следует оставить, что нарастить и где стоит остановиться.

Одновременно с этим к развитию компании предъявлялись вполне определённые требования. Во-первых, необходимо обеспечивать оптимальную вовлеченность автора в профессиональную деятельность на фоне полноценного проживания жизни «здесь и теперь». Во-вторых, обеспечить диверсификацию деятельности компании для сниже-

ния зависимости от конъюнктуры рынка, а также политики различных деловых и административных структур. В-третьих, профессиональная деятельность компании должна быть увязана в чёткую понятную систему и оптимально функционировать.

Перед тем, как перейти к собственно стратегическому процессу по Р. Гранту, важно сфокусироваться на составе и критериях стратегического процесса, в особенности – на модели трёх уровней стратегии организации [1]. Разделение уровней на корпоративный, деловой и функциональный позволяет чётко определять место и время для возникающих во время проработки вопросов.

Так, наиболее сложный для восприятия корпоративный уровень, пересекающийся с миссией компании, реалистичным и привлекательным видением достижения будущего и поддерживающими движение к видению ценностями, имеет высокую личностную окраску лидеров компании. На этом уровне формируется комбинация логики и творчества, когнитивной и эмоциональной составляющих психики человека. Личная и коллективная долгосрочная мотивация возможна только при сохранении такой комбинации. Это так называемый «ценностный коридор», баланс проработанности и спонтанности, фактор гибкости и сохранения актуальности стратегии в условиях неопределённости современного окружающего мира [2]. На корпоративном уровне преобладает процессное консультирование в виде коучинга руководителей и иных специфических форм организационного консультирования.

По мере снижения уровня снижается и абстрактность оцениваемых вопросов, возрастает роль экспертной составляющей. Осознание данной тенденции уже позволяет компании разделить имеющийся в распоряжении инструментарий по уровням стратегии, расставить приоритеты и снять часть внутренних противоречий.

Сам стратегический процесс по Р. Гранту [3] порождает массу осознаний и выводов. Выполняемый в начале анализ внешнего, отраслевого и конкурентного окружения поначалу удивляет: почему это делается до изучения самой компании? Впоследствии всё встаёт на свои места: данный этап фактически выступает переводом знаний об отрасли с уровня слухов, интуиции и убеждений в сухие макро- и микроэкономические факторы. На отраслевую классификацию, не противоречащую последующим этапам работы, уходит масса времени и конечный результат достигается отнюдь не с первого раза. Анализ окружения в крупных компаниях хорошо финансируется и делается регулярно. В малых компаниях даже разовый анализ, проведённый с минимальным привлечением экспертов, даёт немало ценной аналитической информации. Особенностью малых компаний можно также назвать меньшую зависимость от платной оперативной рыночной аналитики для принятия стратегических решений.

Аудит цепочки ресурсов и способностей позволяет всесторонне изучить связи компании и её саму изнутри. Внезапным может оказаться тот факт, что сильные и подкреплённые ресурсами способности компании, её гордость, могут попросту не соответствовать факторам успеха в отрасли. Это повод рассмотреть подробнее другие способности или подумать об экспансии в более подходящую отрасль или сегмент. Данная концепция также прекрасно используется в личном консультировании.

Работа с заинтересованными сторонами порой наталкивает на неожиданную перспективу: там, где крупный бизнес давно имеет отработанные регламенты и корпоративные политики, малые компании зачастую вообще не видят взаимосвязей и рисков. В практике автора есть немало случаев, когда детализация заинтересованных сторон приводила к выявлению «слепых» зон. Одним из примеров является определение це-

почки ключевых поставщиков, не соответствующих уровню сервиса, который компания декларировала клиентам. Таким образом, на этапе анализа был выявлен и отработан существенный репутационный и финансовый риск, стратегический анализ себя окупил.

Определение стратегических вариантов производится на всех уровнях стратегии. Конечно же, малые компании редко анализируют представленность на международных рынках, при этом полностью актуальна оценка стратегий роста, диверсификации, сотрудничества и альянсов. Стратегические тесты для осуществления выбора, в том числе привлекательность для заинтересованных сторон, также могут быть использованы в полной мере.

Наконец, финальный шаг – планирование реализации стратегии. Недостаточно сформулировать стратегию, важно обеспечить её реализацию. Данный этап в отношении малого бизнеса является и более простым (в плане управления) и более сложным (в плане разносторонней нагрузки на каждого участника изменений). Здесь показана работа

и с организационными системами, и включение стратегии в корпоративную культуру. Те же элементы сплочения команды вокруг ценностей и корпоративного кодекса вполне можно отнести и к небольшой компании. В этой же части стратегического процесса производится оценка и планирование необходимых организационных изменений, разделение ролей по уровням управления, а также решается вопрос целесообразности привлечения внешних консультантов.

Суммируя всё вышеперечисленное, автору в рамках формирования стратегии компании удалось учесть все описанные в начале вызовы и требования, структурировать и приоритизировать портфель услуг компании. Неожиданным, но важным результатом также можно назвать решение о реорганизации структуры направления экспертного консультирования при том, что исходно планировалось максимально из него уйти.

Обсуждение и выводы

В основном блоке статьи остались за рамками особенности работы с персоналом: кадровым фактором в малом бизнесе сложнее управлять, многие понятные модели мотивации разбиваются об уровень подготовки привлекаемых сотрудников и подрядчиков. Это не всегда позволяет реализовывать стратегические изменения и порой стимулирует руководителя углублять знания в области психологии, чтобы обеспечивать реализацию своих планов.

Также стоит отметить неочевидные и нигде не декларируемые, но весьма существенные выгоды: модульный формат исследовательской работы с финальной интеграцией результатов развивает системное мышление, изучение и освоение стратегических парадоксов может помочь в освоении диалектического характера человеческой деятельности. Стратегическая работа прекрасно сочетается с коучинговой поддержкой, что даёт дополнительную глубину в целеполагании и поиске ценностных ориентиров, а также помогает поддерживать темп продвижения в рамках стратегического процесса.

Наконец, в статье не затронут вопрос развития малого бизнеса с точки зрения государства. Малый бизнес широко представлен, не требует крупных инвестиций и может весьма экономно решать проблемы социального, инновационного и технологического развития экономики. На момент написания статьи автор наблюдает крайне уре-

занные программы обучения малого бизнеса. Возможно, со временем появятся и серьёзные стратегические курсы, специально адаптированные под малый бизнес.

Литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 9-е изд. СПб.: Питер, 2018.
2. Денисов В.В. Социально-психологические особенности лидера нового типа: диссертация магистра психологии. Московский Государственный Психолого-Педагогический Университет, Москва, 2020.
3. Курс R820 «Стратегия» в 7 книгах: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015.
4. Максименко А.А. Ценностный подход к анализу теорий управления: от Э. Мэйо до П. Друкера // Ярославский педагогический вестник – 2011 – № 4 – Том I.
5. An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality Journal of Family and Consumer Sciences • July 2009.

4.3. Стратегический анализ отрасли оптовой реализации алкогольной продукции России^{68, 69}

Актуальность. Востребованным методом стратегического анализа является STEPLE-анализ, представляющий собой «расширенную» версию PEST-анализа. Его использование позволяет получить оценку факторов макроокружения, оказывающих наиболее существенное влияние на компанию, источниками которых являются следующие составляющие внешней среды: **Р** (Political) Политическая, **Е** (Economical) Экономическая, **S** (Social) Социальная, **T** (Technological) Технологическая, **L** (Legal) Правовая и **E** (Environmental/Ecological) Экологическая [1, с.11]. Следует отметить, что данный вид анализа довольно хорошо проработан в научных источниках и литературе по бизнес-образованию, методика его проведения известна и востребована специалистами в сфере стратегического планирования как на уровне бизнеса, так и в государственном управлении. В статье осуществлен анализ факторов внешнего окружения развития отрасли оптовой реализации алкогольной продукции России.

Результаты. Рассмотрим процедуру STEPLE-анализа на примере деятельности компании, функционирующей в отрасли оптовой реализации алкогольной продукции (табл. 1; разработано авторами).

Таблица 1. Модель STEPLE-анализа для отрасли оптовой реализации алкогольной продукции

STEPLE-факторы	Характеристика
Social	Урбанизация, старение населения, изменение поведения молодежи, ориентация на здоровый образ жизни, развитие внутреннего туризма
Technological	Internet, BigData, появление электронных платформ (Vivino и др.), производство синтезированных продуктов, цифровизация процессов
Economical	Волатильность валют, неопределенность в динамике ВВП, тенденции в доходах населения, инфляция, цены на ресурсы
Political	Международные санкции, эмбарго на поставку импортной продукции из ряда стран, пропаганда здорового образа жизни на государственном уровне, политика импортозамещения
Legal	Государственное регулирование производства и оборота алкогольной продукции (лицензирование, ЕГАИС, ограничение рекламы и Интернет-торговли), введение российских стандартов в отрасли
Environmental	Климатические изменения и катаклизмы, эпидемии, тренд на органическое производство

Наибольшее влияние на отрасль оказывают *социальный, правовой и экономический* факторы, влияние остальных – менее существенно, в силу чего, в своем анализе мы остановимся на более подробном изучении трех указанных факторов.

⁶⁸ Сорокина Н.Ю., канд. экон. наук, МВА

⁶⁹ Панасенко М.А., МВА

Социальный фактор. Данные статистики показывают позитивную тенденцию: уровень потребления населением России алкоголя снижается – минус 35% к пиковому уровню 2008 г. (рис. 1).

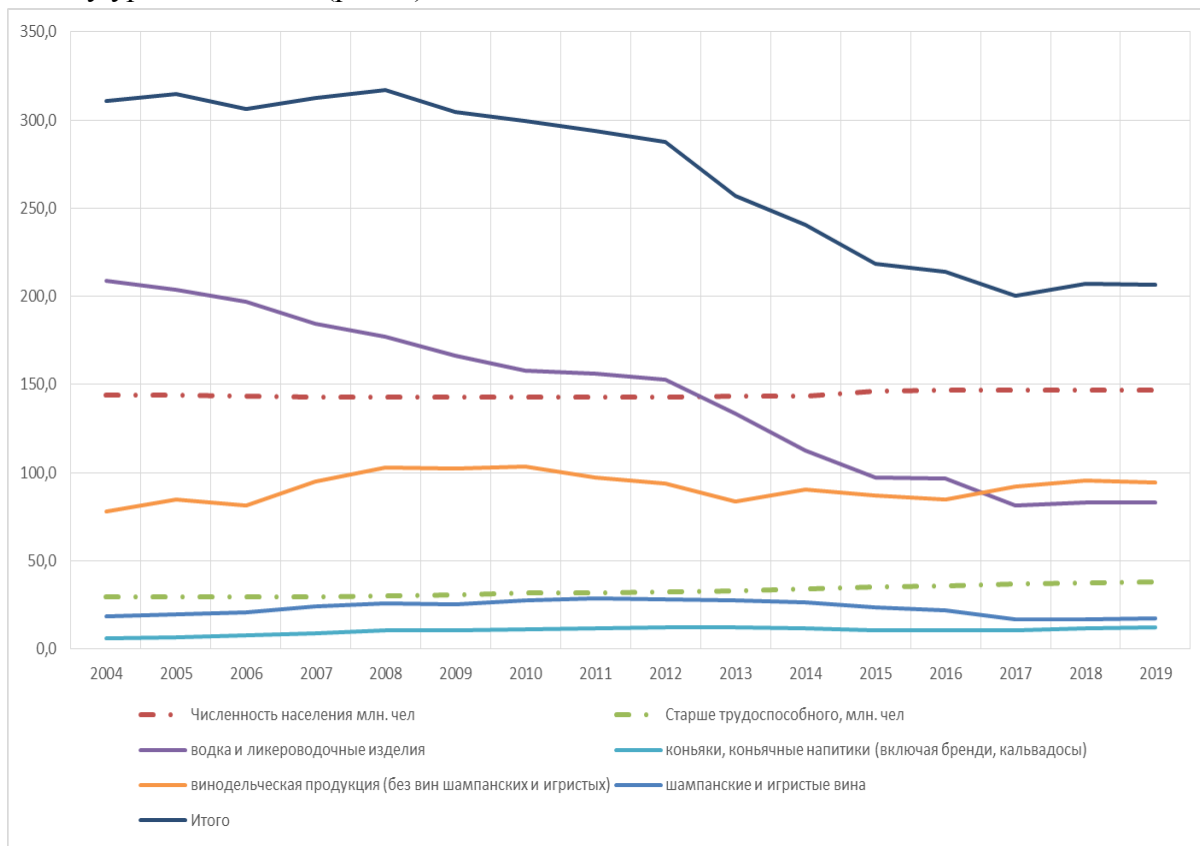


Рис. 1. Динамика потребления алкогольных напитков населением РФ (млн. долл) в сравнении с динамикой населения (млн. чел) [2]

Рисунок визуализирует изменение предпочтений российских потребителей: они все чаще переключаются на более дорогой продукт, сокращая при этом потребление в количественном выражении. Совместное исследование Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО» и Центра социального проектирования «Платформа» [3] позволило выявить три основных фактора, влияющих на потребление алкоголя в Российской Федерации:

- уход части, преимущественно низкодоходной, покупателей в «серую зону» вследствие роста акцизов и минимальных розничных цен на алкоголь;
- старение населения – с возрастом формируется тенденция к сокращению употребления алкоголя, что, во многом, обусловлено медицинскими показаниями. Согласно данным упомянутого выше исследования, 21% респондентов перестал потреблять, а 23% сократили потребление алкоголя по медицинским показаниям (рис. 2);
- ориентация на здоровый образ жизни, по мнению экспертов, именно этот тренд в обозримой перспективе будет определять ориентацию потребителей на переход «от количества к качеству» в сфере потребления алкогольной продукции.

Правовой фактор. Характер государственного регулирования – один из ключевых факторов, влияющих на состояние отрасли оптовой реализации алкогольной продукции в России. Государство регламентирует следующие сферы отрасли:

- товародвижение и легальность происхождения продукции посредством

механизмов лицензирования, установления величины уставного капитала организаций оптовой торговли алкоголем, регулирования требований к складским помещениям, ограничения мест и времени продаж алкогольной продукции. Данные меры, помимо позитивного влияния на отрасль, приводят к росту цен, увеличивают власть сетей, выстраивают барьеры для входа потенциальным участникам рынка;

- ценообразование, посредством использования механизма акцизов, пошлин, установления минимальных розничных цен на алкоголь. Вышесказанное также способствует росту цен, поскольку повышает издержки торговых организаций, делает бессмысленными конкуренцию низкой ценой и демпинг, но не решает проблему контрафактной продукции;
- ограничение рекламы алкогольной продукции: реклама разрешена только в местах продаж. Несмотря на несомненный социальный эффект, эта мера повышает власть розничных сетей и HoReCa, но, одновременно, усиливает роль маркетинга в компании.

Почему вы перестали употреблять алкоголь?

(закрытый вопрос, любое число ответов, % от тех, кто перестал потреблять алкоголь)⁸



Почему вы стали употреблять алкоголь реже?

(закрытый вопрос, один ответ, % от тех, кто стал реже употреблять алкоголь)⁸



Рис. 2. Итоги опроса потребителей относительно причин изменения отношения к употреблению алкоголя [3]

Кроме уже существующих факторов, влияние на отрасль могут оказать следующие шаги государства: введение государственной монополии на торговлю алкоголем; поднятие возрастной «планки» легального потребления алкоголя; разрешение продаж алкоголя только в специализированных магазинах; разрешение интернет-торговли алкоголем. Первые три меры, в случае внедрения, уменьшат потребление алкоголя, по крайней мере, в сегменте легального потребления, что негативно отразится не только на отрасли оптовой торговли алкогольной продукцией, но и на ритейле и общепите. Что

касается последней указанной меры – легализации интернет-торговли алкоголем, под ее влиянием «расклад сил» в отрасли может существенно измениться. Так, сети, вероятнее всего, нарастят продажи алкогольной продукции за счет появления нового канала распределения, в результате могут появиться новые крупные игроки в формате торговых площадок. «Нишевые» продукты станут доступнее потребителям, что создаст возможности для развития небольших компаний, занимающихся их производством и реализацией.

Экономический фактор. Поскольку алкоголь, в разных ценовых сегментах, является товаром роскоши и получения удовольствия, но не продуктом первой необходимости, экономическая ситуация в стране оказывает прямое влияние на структуру и интенсивность его потребления. Так, падение доходов населения снижает потребление и перераспределяет его в сторону низкоценового сегмента. Другим значимым экономическим фактором является динамика курса рубля по отношению к бивалютной корзине, колебание которого вызывает переключение покупателей с импортного на отечественный алкоголь и обратно. В условиях экономического спада увеличивается скорость консолидации рынка из-за банкротств компаний. На рис. 3 виден «пик» сокращения игроков в 2015-2016 гг. после начала «санкционного кризиса» 2014 г.



Рис. 3. Динамика сокращения количества действующих лицензий за период 2013-2019 гг. [4]

В отрасли оптовой реализации алкогольной продукции уровень неопределенности оказался столь высок, что оказал влияние на все компоненты внешней среды – социальную, экономическую, политическую, технологическую, правовую и экологическую. Так, пандемия парализовала туризм, пассажирские авиаперевозки и общепит – ключевые каналы распределения продуктов отрасли оптовых продаж алкогольной продукции. Негативное влияние на отрасль в ближайшей перспективе окажет и ожидаемое падение ВВП России [5] и других ведущих экономик мира. С другой стороны, пандемия послужила катализатором развития цифровых процессов, сократила сроки внедрения

новых информационных технологий, повысила активность потребителей в сегменте online-покупок.

Выводы

1. Ключевыми факторами внешнего окружения, влияющими на динамику отрасли оптовой реализации алкогольной продукции, являются: состояние экономики страны, приоритеты государственной политики поддержки отечественного производителя, перспективы легализации интернет-торговли алкоголем.
2. Под влиянием демографических, экономических, правовых и поведенческих факторов в России сформировалась долгосрочная тенденция снижения потребления алкоголя, которая, вероятно, сохранится и в среднесрочной перспективе.
3. В долгосрочной перспективе следует ожидать усиление тренда, предполагающего переход потребления алкоголя «от количества к качеству» напитков.
4. Уровень потребления алкоголя находится под сильным влиянием экономической ситуации в стране: следует ожидать, что в ближайшее время экономический кризис вместе с карантинными мерами приведут к падению спроса на алкогольную продукцию и перераспределению объемов реализации в сторону дешевого импорта и отечественных напитков.
5. В условиях сокращения спроса следует ожидать консолидации отрасли.

Литература

1. Книга 2: Анализ внешнего окружения / Бахру Анджали, Вайни, Говард. – 136 с/ Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. Пер. с англ.; Под ред.В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. С. 11.
2. Продажа алкогольных напитков и пива населению по Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/23457>
3. Исследование Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО» и Центра социального проектирования «Платформа» Москва, 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/09/issledovanie_tenevoy-rynok.pdf
4. ЕМАИСС. Действующие лицензии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/58282>
5. Экономисты допустили падение экономики России ниже уровня 2011 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/10/04/2020/5e8f108f9a794727b206ba88>

4.4. Стратегия реформирования РАО «ЕЭС России» – цель и концепция разработки⁷⁰

Стратегия реформирования (разрушения естественной монополии) РАО «ЕЭС России» предполагала «спасение отрасли» путем привлечения иностранных инвестиций. Как условие, обеспечивающее приток инвестиций, была заявлена частичная демонополизация (реструктуризация) с выделением конкурентных секторов – генерации и сбыта. Такая стратегическая формула аргументировалась быстро нарастающим моральным и, особенно, физическим износом машин и оборудования, вызванным длительным отсутствием инвестиций в отрасль, финансовой и экономической несостоятельностью

государства, а надежды возлагались на зарубежные ресурсы («в стране денег нет!»).

Заявленная стратегия потенциально и в общем виде была способна разрешить государственную проблему (достижение устойчивого эффективного производства и реализации электроэнергии), но первично декларируемый расчет на привлечение иностранных инвестиций выглядел не вполне состоятельным (деморализующим) и внутренне противоречивым – иностранные инвестиции пойдут, если страна стабильно развивается, а если экономика растет, то появляются, очевидно, внутренние возможности по инвестициям в отрасль.

Тем не менее это противоречие «закрывалось» массовыми ссылками на зарубежный опыт (кстати, далеко неоднозначный) либерализации энергорынка, т.е. подразумевалась стратегия «Я тоже». В случае экстраполяции такого выбора и ориентации на иностранных инвесторов (и/или работы на международном рынке) должны соблюдаться глобально практикуемые основные идеи, концепции, системы, модели, методы, подходы, схемы, техники, инструменты, понятия и термины стратегического менеджмента, которые разработаны и систематизированы в основном зарубежными профессионалами, органичны и комфортны для иностранных инвесторов и должны становиться таковыми на внутреннем рынке.

Не зазорно воспользоваться проверенными средствами, и, тем более, полезно развить и расширить применение известных инструментов в новом уникальном приложении – демонополизации уникальной крупнейшей мировой энергосистемы, при этом понимая ограничения данных средств, опасность безоглядного применения стратегических рецептов и копирования стратегии.

В материалах РАО «ЕЭС России» (далее – РАО, компания, корпорация, холдинг) подход к формулированию стратегии сводился в основном к планам и действиям, которыми пытаются объяснить что делится, как и кому это достается, – что потребительски понять можно, но, в то же время, вызывает тотальное недоверие (сопротивление) к реформированию холдинга. Не просматривался подход, который объяснял бы, зачем и кому нужны реформы и придал бы стратегии понятный, манифестный, системный и целостный характер и, главное, вызвал бы доверие в обществе к реформам.

Прежде чем описать конкретные возможные элементы стратегии, заметим, что определений понятия «стратегия» существует много – это зависит от таких факторов, как контекст, авторское видение, уровень и сфера стратегических притязаний субъекта и т.д. Для нашего случая можно сказать, что *стратегия – это устойчивый образ сис-*

⁷⁰Козин Ю.А., старший научный сотрудник, МВА

темных трансфункциональных действий, направленных на долгосрочную перспективу и реализуемых в условиях высокой степени неопределенности. Из этого следует, что формулирование стратегии как организационной вершины реформ должно быть очищено от конкретных цифр, корпоративных процедур, «законодательной базы», «совершенствования политики», управленческих действий и т.п. Фиксировать подобные аспекты можно в планах (в том числе, стратегических), но не в стратегии.

Практика применения нижеприведенных подходов стратегического менеджмента «тиражируется» на конкурентном рынке, однако, они уместны и в экзотическом случае с РАО – в случае распаковки крупнейшей супермонополии и создания конкурентной среды.

Формировать стратегию удобно в формате реалистической и предусматривающей инкрементальный подход модели Джонсона и Скоулса [1] трех отдельных, но пересекающихся стадий стратегического процесса – анализа, выбора и реализации, – что позволяет осознать назначение и направленность принимаемых стратегических решений, а также взаимосвязи между ними и их взаимное влияние.

Основываясь на известных общих управленческих подходах к конкурентному рынку, можно привести следующие инициативы формирования стратегии для РАО «ЕЭС России»:

Первое. Главным стратегическим условием, определяющим экономический успех или ключевые факторы успеха (КФУ) [2] в отрасли, является раскрытие и удовлетворение потребительских желаний. Компании в рассматриваемом случае необходимо ориентироваться на два главных требования потребителей:

1. Справедливая стоимость и прозрачность тарифа.

2. Лишенная дискриминации доступность надежного и достаточного получения электроэнергии.

Ответы на вопросы о том, как этого добиться, и должны служить основанием пирамиды реформ, а идеологическая подложка миссии и стратегии должна строиться на адекватности этих ответов для общества. Но ответы на эти интересующих всех два вопроса не даются (а если даются, то ни к чему не обязывающем, расплывчатом и даже бесцеремонном для вопрошающих диапазоне). Если нечего сказать, то необходимо внятно пояснить хотя бы почему и по каким причинам не можете ответить.

Второе. На многих десятках страниц изложен документ «Концепция Стратегии ОАО РАО "ЕЭС России" – "5+5"», где всё смешано в подробностях – и это даже не собственно стратегия, а только лишь «концепция». К сказанному можно добавить, как показали психологи, что подробное изложение стратегии сопряжено со значительными трудностями, ослабляющими готовность к изменениям и росту сопротивления [3].

Третье. Нет анализа заинтересованных сторон (ЗС) [4], где с учетом, что РАО является одной из системообразующих структур страны, необходимо подчеркнуть главную роль государства как высшего общественного института, заинтересованного в надежном и полноценном обеспечении электроэнергией всех субъектов экономики. Модель ЗС можно дополнить матрицей власти ЗС компании, предложенной Уинстанли [5].

Четвертое. Часто пересекающиеся и путаемые понятия стратегии, предназначения и миссии можно наглядно объединить в ромбовидной модели миссии Кэмпбелла и

Юнг [6], которая работает, когда предназначение (зачем существует компания) и стратегия трансформируются в политику и нормы поведения (рис. 1).

Предназначение организации, как высшее объединяющее начало, должно способствовать сплоченности отрасли, сдерживая эгоистические интересы или, по крайней мере, ослабляя их легитимность, а все участники отрасли должны быть ограничены и проникнуты именно этим условием. Логично было бы государству выступить с инициативой формирования такого общего видения, тем более, что это видение контекстуально, прямо или косвенно, но всё же отражалось законодательно.

В этом контексте возможны следующие формулировки:

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ: *Предназначение компании и обособляющихся в процессе реформирования субъектов заключается в надежном, полном и недискриминационном энергообеспечении растущих потребностей всех категорий потребителей.*

СТРАТЕГИЯ: *Формирование достаточного, устойчивого и конкурентоспособного на международном уровне производства электрической энергии.*



Рис. 1. Ромбовидная модель миссии

Пятое. Для выработки стратегии необходим анализ внешнего стратегического контекста, например, по модели макроокружения Фахи и Нарайяна [7] (более систематизированный вариант STEP-анализа) как системы взаимозависимых социальных, политических, экономических и технологических факторов и их динамического потенциала. Полезно также рассмотреть эволюционный этап традиционной электроэнергетики на кривой жизненного цикла отрасли.

Шестое. Поскольку холдинг как одну из целей заявил создание конкурентного рынка электроэнергии, необходим прогнозный анализ внутреннего контекста стратегии в процессе реформирования, например, представление отраслевых структурных факторов по модели 5 конкурентных сил Портера [8].

Седьмое. Анализ ресурсов и способностей корпорации, а также исследование (описание) цепочки ценностей [9] (Портер, МакКинзи), как правило, способствуют пониманию скрытых (неявных) умений, возможностей и стратегического потенциала компании. Например, по Кею [10] корпоративный успех базируется на отличительных способностях компании (архитектура/репутация/инновация) и стратегических активах (естественные монополии/необратимые затраты/эксклюзивность).

Восьмое. Стратегия – это не только технократические аспекты. Платформой стратегических возможностей и основным фактором, формирующим парадигму, является культура (далеко не абстрактное понятие!) – в этом случае стоит воспользоваться таким инструментом, как культурная сеть компании, предложенная Джонсоном [11]. Это очень важный стратегический элемент, к тому же, РАО обладает многолетней исторически сложившейся сильной профессиональной культурой. В процессе реформирования необходимо сохранять общую культурную среду для массово обособляющихся хозяйствующих субъектов и снижать угрозу роста противоречий.

Сохранение культурной матрицы есть неременное условие укрепления и сохранения системной целостности её носителей. Именно культура может снять или трансформировать в данности многие неопределенности (см. также Шейна[12]).

Стратегия может зафиксировать изменение парадигмы компании в процессе избранного курса, например, от существующей административной к новой – «Syn-Ergo!» («Работаем вместе!»). Смягчение администрирования и повышение «гуманизации» и пластичности парадигмы уменьшают сопротивление, усиливают вовлеченность и эмоциональную привязанность участников изменений.

Девятое. Важнейшие понятия – динамика в стратегии и фактор времени. Способности и шансы организации можно отслеживать во времени по 14-ти факторам стратегических изменений Эклза [13], которые объединены в четыре категории: Предназначение и инициатива / Согласие и доверие / Руководство, способности и структуры / Демонстрация достигнутых успехов и обучение.

Если темп стратегических изменений отслеживается по этим факторам, то имеет смысл обратить внимание на такие симптомы, как рост стоимости тарифов на электроэнергию, возникновение сложностей у потребителей по резервированию и присоединению новых мощностей, снижение надежности работы энергосистемы, актуализация дефицита производства электрической энергии и др. Именно они говорят, что изначально сформулированная стратегия РАО «ЕЭС России» не позволяет не только добиться поставленных целей, но и, возможно, порождает новые противоречия.

Десятое. С учетом потенциальной активности корпорации на зарубежных рынках осмыслению целесообразности глобальной стратегии, экспортных аспектов и амбиций может помочь, например, «организующая схема» Гошала [15]. Вариант этой схемы для случая, когда компания экспортирует электроэнергию в страну, где имеет энергоактивы, приведен ниже в табл. 1.

Таблица 1. Организующая схема Гошала для РАО ЕЭС

Стратегические цели	Источники конкурентных преимуществ		
	Различия между странами	Экономия за счет масштаба	Экономия за счет разнообразия
Повышение эффективности текущих операций	Более низкие затраты на традиционные факторы производства и входные ресурсы	Масштабирование операций, снижение уровня остаточной эффективности	Эффективное управление финансовыми средствами двух секторов
Управление рисками	Рыночный «запас» позволяет хеджировать риски от политических, экономических и социальных изменений (кризисы, спады, катаклизмы)	Возможность операционного маневра масштабом для поддержки стратегического контекста	Гарантии сохранения репутации за счет разнообразия присутствия: и в экспорте, и в активах
Инновации, обучение и адаптация	Возможность научиться новому в организации, технологии и культуре	Ускоренное приобретение опыта и расширение возможностей по внедрению инноваций	Взаимообучаемость

Одиннадцатое. Суждения о сравнительных преимуществах страны расположения анализируемого объекта и их особом значении для достижения компанией международных конкурентных преимуществ хорошо подкрепляются концепцией «национального ромба» Портера [14] и выделенного им понятия «национальных кластеров», ресурсови способностей (рис. 2).

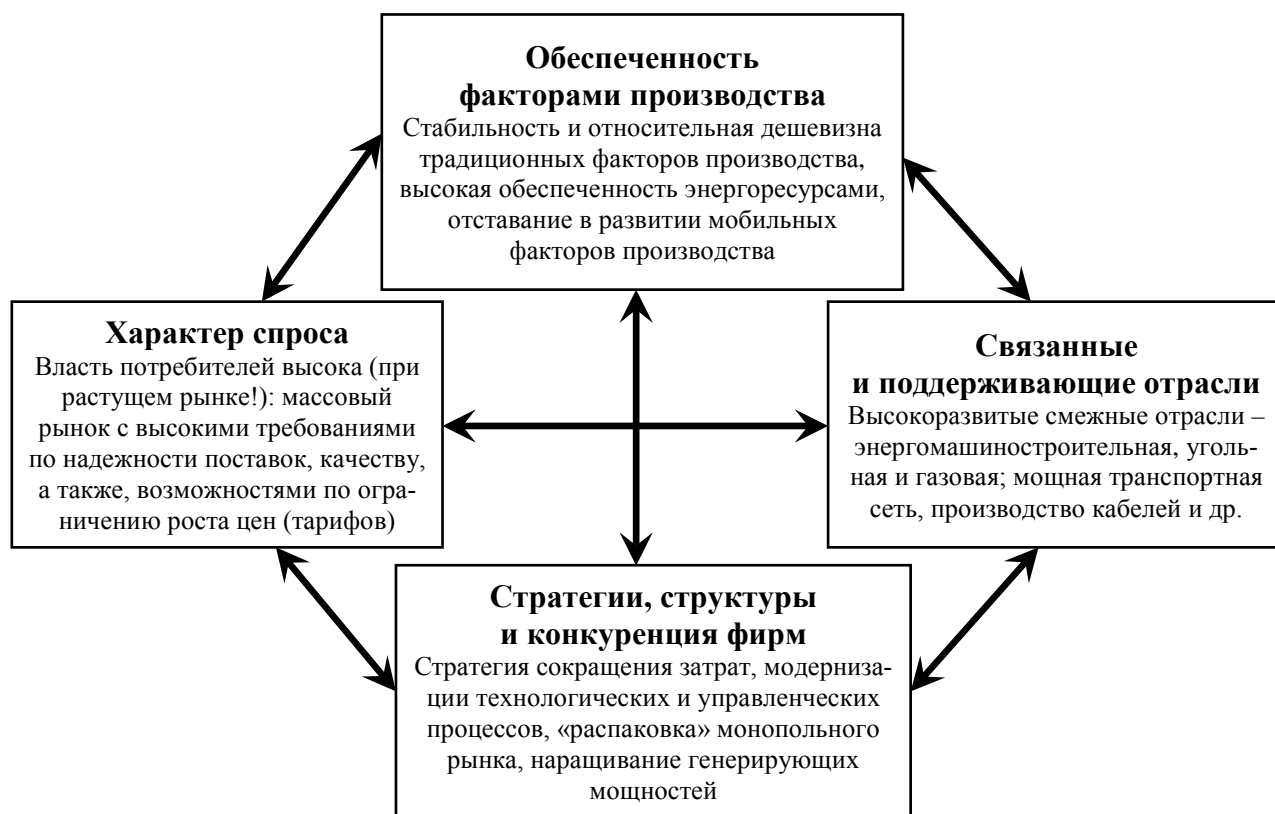


Рис. 2. Ромб национальных преимуществ Портера – кластеры для РАО

В контексте сравнительных преимуществ по данной модели, очевидно, что вершины ромба способствуют поддержанию компанией ресурсов и способностей в конкурентном тонусе и РАО необходимо усиливать управленческую компетенцию по умению комбинировать эти возможности – ведь, чем более активно и напряжённо будут организованы связи (стрелки) между вершинами, тем больше будет сжиматься и становиться плотнее фигура и тем легче будет «пробить» ромбом границы внешнего рынка.

Двенадцатое. Оценку стратегических возможностей и стратегического выбора можно протестировать по трем универсальным критериям Джонсона и Скулса [16]: соответствия, осуществимости и приемлемости.

Тринадцатое. Полезна отработка организационных структурных [17, 18, 19] и системных трансформаций с учетом ситуационных факторов (Чандлер, Минцберг, Миллер), включая примерку таких «одежд», как новые перспективные организационные формы и структуры [20] (Гэлбрайт и Лоулер).

Что касается структур и систем, то в любом случае, при различных стратегиях и реорганизациях, у национальной системообразующей, тем более, массовосубъектной отрасли, где резко возрастает риск «оппортунистического поведения» (Вильямсон [21]), должен быть заявлен крепкий единоличный интегратор, осуществляющий политику «координированной децентрализации» и решающий центральную экономическую проблему в рамках энергосистемы. Здесь видна необходимость структурирования по сетевому принципу с широчайшим использованием возможностей информационных и коммуникационных технологий (ИТ). В этом свете, заявления руководства РАО о том, что через несколько лет РАО "ЕЭС России" перестанет существовать, может и выглядят ораторски эффектно, но, в тоже время, настораживающе, а то и шокирующе. Такая риторика скорее ассоциируется с разрушением, чем с созиданием и привлечением инвестиций.

Четырнадцатое. Стратегический контроль должен быть сфокусирован на будущем, учитывать динамичность окружения и высокую степень неопределенностей, основываться на механизме «упреждающей обратной связи» («feedforward»).

Учитывая масштаб компании и значимость изменений, целесообразно задействовать стратегический контрольный фронт по-максимуму, включая и операционный уровень с обратной связью («feedback»), – такому подходу соответствует модель Саймонза [22], где динамически взаимодействуют четыре «рычага» контроля.

Пятнадцатое (а скорее – «Первое» – Last but not least!). В постиндустриальной экономике приоритетными являются нематериальные (знаниевые) активы, носителями которых, как способностей компании, являются люди. Отсюда важность стратегического управления человеческими ресурсами [23]. Именно стратегическое, а не кадровое, производственное, операционное и т.п.

Стратегическое УЧР применительно к управлению людьми в организации развивает идеи общей организационной стратегии, где рассматриваются способности организации, основанные на человеческих ресурсах и реализуемые через навыки и знания, полученные путем обучения и приобретения опыта, на гибкости за счет повышенной адаптивности сотрудников и на конкурентных преимуществах, сохраняемых благодаря приверженности и лояльности персонала.

Можно сказать, что назначение стратегического УЧР состоит в организации и развитии системы компетенций, способной, в рамках существующей парадигмы (культурной сети) организации, обеспечить реализацию стратегии компании и имеющей по-

тенциал для изменения этой парадигмы в соответствии с актуализирующейся или перспективной стратегической необходимостью. Существенная особенность моделирования самих компетенций и их организационной системы заключается в акцентировании внимания не только на технических и профессиональных способностях, но и на психологических и социальных характеристиках.

В данном аспекте УЧР в РАО должно быть политически «разгерметизировано» – и статусно и функционально.

Отсутствует осознание центральной идеи концепции стратегического УЧР – понятия стратегического соответствия [24] (или стратегической интеграции) как инструмента, обеспечивающего целостность сочетания организационной стратегии с УЧР. Понимается два вида соответствия: внешнее соответствие – стратегии УЧР соответствуют организационным стратегиям, и в рамках единой стратегии организации достигается согласованность, синхронизация управленческих инициатив в области УЧР с решениями, принимаемыми в других функциональных областях; и внутреннее соответствие – обеспечение внутренней согласованности взаимосвязанных и взаимоподдерживающих инициатив в области УЧР.

Качество принимаемых людьми управленческих решений определяет стратегический успех или стратегическую неудачу организации.

Заключение

Все группы стратегических вопросов холдинга должны быть глубоко проработаны в «котле» инструментария стратегического менеджмента и затем в виде кратких выводов сформулированы в стратегии. Такая системность и целостность добавит стратегии ещё одно качество – устойчивость. Все упомянутые выше стратегические концепции, модели и инструменты изучаются в курсе «Стратегия» одноимённой Программы МВА Международного института менеджмента ЛИНК.

Главным управленческим результатом формирования стратегии является лаконичный деловой общественно доступный документ о том, что компания по своим масштабам и компетенциям умеет организовать процесс принятия и исполнения стратегических решений.

Учитывая длительный период и общегосударственную важность реформирования, целесообразно ясно и просто доносить до общества общую стратегическую и общественную полезность замысла, а также, с учетом неизбежно происходящих изменений, применять новые подходы к реализации стратегии и прозрачно объяснять их суть.

Литература

1. Johnson G. and Scholes K. (1993) Exploring Corporate Strategy: text and cases (3-rd edn), London, Prentice Hall.
2. Hofer C. and Schendel D. (1977) Strategy Formulation: Analytical Concepts, (St. Paul: West Publishing).
3. Kiesler C. (1977) The Psychology of Commitment: experiments linking behaviour to belief, Academic Press, New York.

4. Etzioni A. (1971) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press.
5. Winstanley D., Sorabji S. and Dawson S. (1995) When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyze public sector restructuring, *Public Money and Management*, April-June, pp. 19-26.
6. Campbell A., Devine M., Young D. (1990) *A Sense of Mission*. Economist Publication/Hutheinson.
7. Fahey L. and Narayanan V.K. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN, West Publishing.
8. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
9. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
10. Kay J. (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. Oxford.
11. Johnson G. (1988) Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
12. Schein E. (1992) *Organizational Culture and Leadership (2-nd edn)*, San Francisco, Jossey-Bass.
13. Eccles A. (1993) *Succeeding with Change*, London, McGraw Hill.
14. Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Basingstoke.
15. Ghoshal S. (1987) Global Strategy: an organizing framework, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 425-440.
16. Johnson G. and Scholes K. (1988) *Exploring Corporate Strategy (2-nd edn)*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
17. Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
18. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hal, Englewood Cliffs, NJ.
19. Miller D. (1986) Configuration of Strategy and Structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
20. Galbraith J. and Lowler E. (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass.
21. Williamson O.E. (1974) *The Economics of Discretionary Behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*, Kershaw, London.
22. Simons R. (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
23. Miller P. (1989) Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February.
24. Marchington M. and Wilkinson A. (1996) *Core Personnel and Development*, Institute Personnel and Development, London.

4.5. Развитие стратегического менеджмента в промышленной компании⁷¹

На необходимость становления и дальнейшего развития стратегического управления в компании оказал влияние ряд значительных событий, которые стали в свое время мощным побудительным мотивом развития института стратегического управления в компании Дельта Трафо. Это были ключевые вехи в истории компании, после которых менеджмент переосмысливал положение организации, формировал новую повестку, устанавливал новые стратегические цели или выработывал планы реагирования и впоследствии их реализовывал.

В большинстве случаев побуждением к переменам были не инициативы топ-менеджеров, а реакция на негативные экономические и политические изменения во внешнем окружении организации.

Были и другие факторы, повлиявшие на выбор стратегического направления, содержания и формы стратегического плана на разных этапах: Международный институт менеджмента ЛИНК и его нижегородский региональный центр, исследовательские экспедиции под руководством профессора Андрея Теслинова в рамках курса ЛИНК «Развивающее управление и закономерности развития организаций» и их роль в изменениях организационной культуры.

Рост давления монопотребителя

Первым толчком к разработке стратегического плана постепенного выхода из-под влияния монопотребителя послужило договорное продавливание цены на услуги ремонта со стороны РЖД, доля продукции которых в объеме выручки доходила до 80%. Руководство компании, осознавая недостаток знаний и отсутствие опыта стратегического планирования, направило четырех топ-менеджеров обучаться стратегическому менеджменту на курсе ЛИНК «Стратегия», который в Нижнем Новгороде вел профессор Валерий Голубкин. Через год обучения была создана первая стратегия диверсификации 2008-2012, направленная на снижение доли продаж РЖД до 50% от общего объема выпуска продукции.

Необходимо отметить, что каких-либо маркетинговых исследований по выбору продукта не проводилось, выбор отрасли диверсификации и продукт были определены просто: в компанию поступали запросы от металлургических предприятий, клиентов, которым компания осуществляла ремонты электропечных трансформаторов.

Была проведена аналитическая работа по оценке ресурсов организации [2], ее компетенций в области специального трансформаторостроения, проанализирован накопленный опыт ремонта электропечных трансформаторов. На основе этого анализа была проведена оценка возможностей и угроз при освоении нового продукта [1]. После финансовой оценки проекта компания приступила к его реализации [4], [Ошибка!Источник ссылки не найден.]. Несмотря на корректировку по причине кризиса 2009 года, первая стратегия компания была успешно реализована. Доля продукции РЖД ежегодно сокращалась, а электропечных трансформаторов – увеличивалась из года в год и к концу 2012 года достигла 85%.

⁷¹Абакумов А.В., МВА

Мировой экономический кризис

Кризис 2009 года заставил внести коррективы в стратегический план компании. В условиях падающего спроса на продукцию и низкой загрузки производственных мощностей топ-менеджментом были приняты решения об оптимизации затрат. На основании анализа структуры затрат начались мероприятия по продаже низколиквидных складских остатков, непрофильных активов и сокращению непроизводственного персонала. Однако данная стратегия так и не была реализована в полном объеме. Быстрое восстановление спроса в течение нескольких месяцев способствовало улучшению финансового положения компании, персонал погрузился в рутинную работу по выполнению нарастающего объема заказов и о реализации стратегии оптимизации скоро забыли. Необходимо отметить, что результаты, достижения и неудачи стратегий в будущем не оценивались, не проводился анализ полученных результатов, успехов и ошибок как стратегического планирования, так и реализации.

Влияние культурных экспедиций

Наблюдения и сопоставления жизни разных национальных и организационных культур внесли свои изменения в формирование и реализацию стратегии. Доминирование гибкости и приспособляемости как аспекта выживаемости в национальных культурах показало, что в современном мире более живучей оказывается гибкая бизнес-модель с широким аутсорсингом вместо того, чтобы все производить самим. Это легло в основу разработки и внедрения стратегии развития широкой системы корпоративных связей и обучения поставщиков. Были выделены ключевые компетенции, определяющие конкурентные преимущества организации. Сюда вошли: разработка продуктов, технологии с элементами ноу-хау, сборка изделий. Большинство технологии широкого спектра применения было решено передать на аутсорсинг [3].

Стратегию развития аутсорсинга можно считать вполне успешной. В течение трех лет создавалась сеть поставщиков компонентов трансформаторов, проводилось обучение, передача знаний, велась работа по совершенствованию качества изделий, получаемых по аутсорсингу. В общей сложности было передано на аутсорсинг до 70% деталей и сборочных единиц. Компания до сих пор пользуется результатами этой стратегии и продолжает развивать производственные корпоративные связи.

Корпоративный конфликт

В ходе корпоративного конфликта интересов акционеров, который начался в 2012 году, менеджмент приобрел опыт в построении и реализации стратегии противодействия негативному внешнему давлению со стороны части собственников. По сути, это была попытка рейдерского захвата. Несмотря на то, что компания в период акционерной войны частично утратила свои позиции на конкурентном рынке и снизила производственные показатели, менеджмент приобрел опыт построения стратегии защиты. После начала конфликта в короткий срок были построены краткосрочная стратегия противодействия агрессивной попытке захвата компании и долгосрочная стратегия создания механизмов предупреждения подобных попыток в будущем. Стратегия противодействия носила ситуационный характер, была гибкой и подвергалась частым пересмотрам. На исследования и анализ часто не хватало времени, и решения принима-

лись на основании полученной информации и интуиции. В условиях быстрой реакции на внешнее давление не проводились формальные процедуры, необходимые при создании стратегии: анализ внешнего окружения, выбор, целеполагание и план реализации. Новый опыт принятия и реализации стратегии стихийного типа без ее формальной проработки был быстро взят менеджментом на вооружение как наиболее простой путь принятия решений.

Затянувшийся более чем на три года корпоративный конфликт, необходимость контроля и реагирования на меняющуюся внешнюю конъюнктуру требовали от менеджеров способности держать руку на пульсе и постоянно вырабатывать новые решения. Не было возможности анализировать изменения в ситуации на рынках и погрузиться в операционные процессы, в этот период практически не проводились исследования, не создавались новые продукты. Неопределенность компании в будущем – в каком качестве она выйдет из этого конфликта, была еще одной причиной того, что в этот период не формировалась повестка стратегического развития. Практика ситуационного ручного управления компанией вошла в устойчивую привычку, не требовались глубокий анализ и оценка, цели и задачи ставились как правило в устной форме. Затраты на достижение результатов оценивались грубо или не оценивались вообще. Анализ полученных результатов зачастую не проводился.

Попытки возвращения к стратегическому управлению

После окончания острой фазы корпоративного конфликта неоднократные попытки возвращения к формированию стратегии со стороны ряда менеджеров заканчивались провалом из-за отсутствия поддержки. Доминировали убеждения, что в период турбулентности внешнего окружения стратегию необходимо постоянно переписывать, и команда должна сосредоточиться на решении текущих операционных задач. Считалось, что после выхода экономики страны из кризиса, можно будет сформировать стратегию развития компании на три-пять лет.

О стратегии заговорили вновь после провального 2017 года, когда стало ясно, что прежние рынки не способны обеспечить объем заказов, достаточный для покрытия внутренних затрат и получения прибыли. На протяжении последних нескольких лет компания балансировала на грани безубыточности. Было понятно, что нужно выходить на новые рынки, а для этого компания должна разрабатывать и предлагать новые продукты.

Новая стратегия как набор проектов

Для выбора и формирования стратегии в качестве методолога проектно-ориентированного подхода по созданию стратегии компании на три года был приглашен тьютор ЛИНК Алексей Куценко. Данный подход предполагает разработку и реализацию ряда рабочих проектов, направленных на достижения трехлетних стратегических целей. Система проектов представляет собой иерархическую структуру. Стратегические цели в ней представляли собой результаты проектов высокого уровня, в которой проекты низкого уровня служат задачами или под-проектами.

На формирование стратегии ушло более полугода, причем первые три месяца ушли на обучение и борьбу сопротивлением сотрудников, которые никак не хотели менять устоявшиеся привычки ручного управления. Тем не менее стратегия была разра-

ботана и частично реализована, хотя сам проектно-ориентированный подход в компании не прижился ввиду громоздкости и сложности системы подготовки проектов и сопротивления сотрудников.

Были разработаны новые продукты и услуги и созданы образцы. В настоящее время менеджмент под влиянием тяжелой финансовой ситуации внутри компании пересматривает действующую стратегию.

Выводы

Обучение в ЛИНКе дало возможность провести качественную оценку ресурсов и способностей организации и определить основные факторы конкурентоспособности: качество, гибкость, клиентоориентированность. На основе полученных данных удалось построить и реализовать ряд успешных стратегий, такие как выход из под влияния монозаказчика и развитие аутсорсинга. Давая оценку развитию стратегического менеджмента, можно сказать, что все стратегии грешили отсутствием или плохим качеством описания, недостаточным анализом и, как следствие, не вполне адекватными целями, недостаточным структурированием задач. В стратегических планах и их реализации не хватало тайм-менеджмента задач, контроля и рефлексии. Успешность стратегий зависела в большей мере от настойчивости менеджмента и удачи, чем от глубины проработки и дисциплины исполнения. Влияние корпоративного конфликта способствовало получению нового опыта управления в жестких условиях, но менеджмент утратил веру в институт стратегии вместе со способностями разрабатывать и реализовывать стратегию. Последние попытки разработать стратегию и сделать стратегическое управление частью привычной работы менеджмента пока не дали значимых результатов. Несмотря на то, что новая стратегия разработана и описана, она часто пересматривается, реализация ее идет спонтанно, без жестких сроков, контроля и анализа достигнутого.

Литература

1. Курс R 820 «Стратегия». Книга 2. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
2. Курс R820 «Стратегия». Книга 3. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
3. Курс R820 «Стратегия». Книга 5. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
4. Курс R 820 «Стратегия». Книга 6. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия: ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007.
7. Грашина М.Н. Управление проектами. Книги 1-5. – М.: Международная академия бизнеса, 2011.