

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Т.С. МИШАКИН

Г.М. ИБРАГИМОВА

А.А. КАМАЛОВА

**СТРАТЕГИИ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ В
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Учебное пособие

КАЗАНЬ

2024

УДК 004

ББК 32.81

*Печатается по рекомендации Учебно-методической комиссии
Института управления, экономики и финансов КФУ
(протокол 6 от 02.02.2024)*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент Карасик Е.А.

кандидат экономических наук, доцент Нуртдинов А.Р.

Мишакин Т.С., Ибрагимова Г.М., Камалова А.А.

___ Стратегии межфирменных взаимодействий в индустрии гостеприимства: учебное пособие / Т.С. Мишакин, Г.М. Ибрагимова, А.А.Камалова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2024. – 175 с.

Учебно-методическое пособие представляет собой курс по дисциплине «Стратегия межфирменных взаимодействий». Предназначено для студентов очной и заочной формы, обучающихся по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис» и 38.03.02 «Менеджмент». Его специфика заключается в том, что в нем изложено краткое содержание тем курса, раскрыты основные понятия данного предмета, представлен комплексный анализ стратегий межфирменных взаимодействий в индустрии гостеприимства и вопросов для самоконтроля, даны тесты по всем разделам. Пособие составлено в соответствии с требованиями к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра.

УДК 004

ББК 32.81

Мишакин Т.С., Ибрагимова Г.М., Камалова А.А., 2024

Издательство Казанского университета, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. СТРАТЕГИИ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.....	5
ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 1.	22
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 1	24
ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 1	28
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	28
ТЕМА 2. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ	29
ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 2.	42
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 2.	43
ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 2	50
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:	52
ТЕМА 3. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА.....	53
ВОПРОСЫ ТЕМА 3.....	66
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 3	67
ЗАДАНИЕ ТЕМА 3
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	72
ТЕМА 4. СИНЕРГИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ.....	73
ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 4	83
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 4	84
ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 4	88
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	90
ТЕМА 5. СЛИЯНИЕ И ПОГЛАЩЕНИЕ, ИХ СУЩНОСТЬ	91
ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 5	105
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 5	107
ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 5	110
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	110
ТЕМА 6. КОРПОРАТИВНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ.....	111
ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 6	136
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 6	139
ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 6	143

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	143
ТЕМА 7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА	144
ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 7	155
ТЕСТ ПО ТЕМЕ 7	156
ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ 7	160
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	160
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ	161

ТЕМА 1. СТРАТЕГИИ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом. Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов.

Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы:

- процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);

- процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);

- процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структурировать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия.

Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к тактическим (рис. 1.1.1).

Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к стратегическим. Наконец,

решения, которые определяют потенциал для развития воспроизводственной базы, можно было бы назвать суперстратегическими.

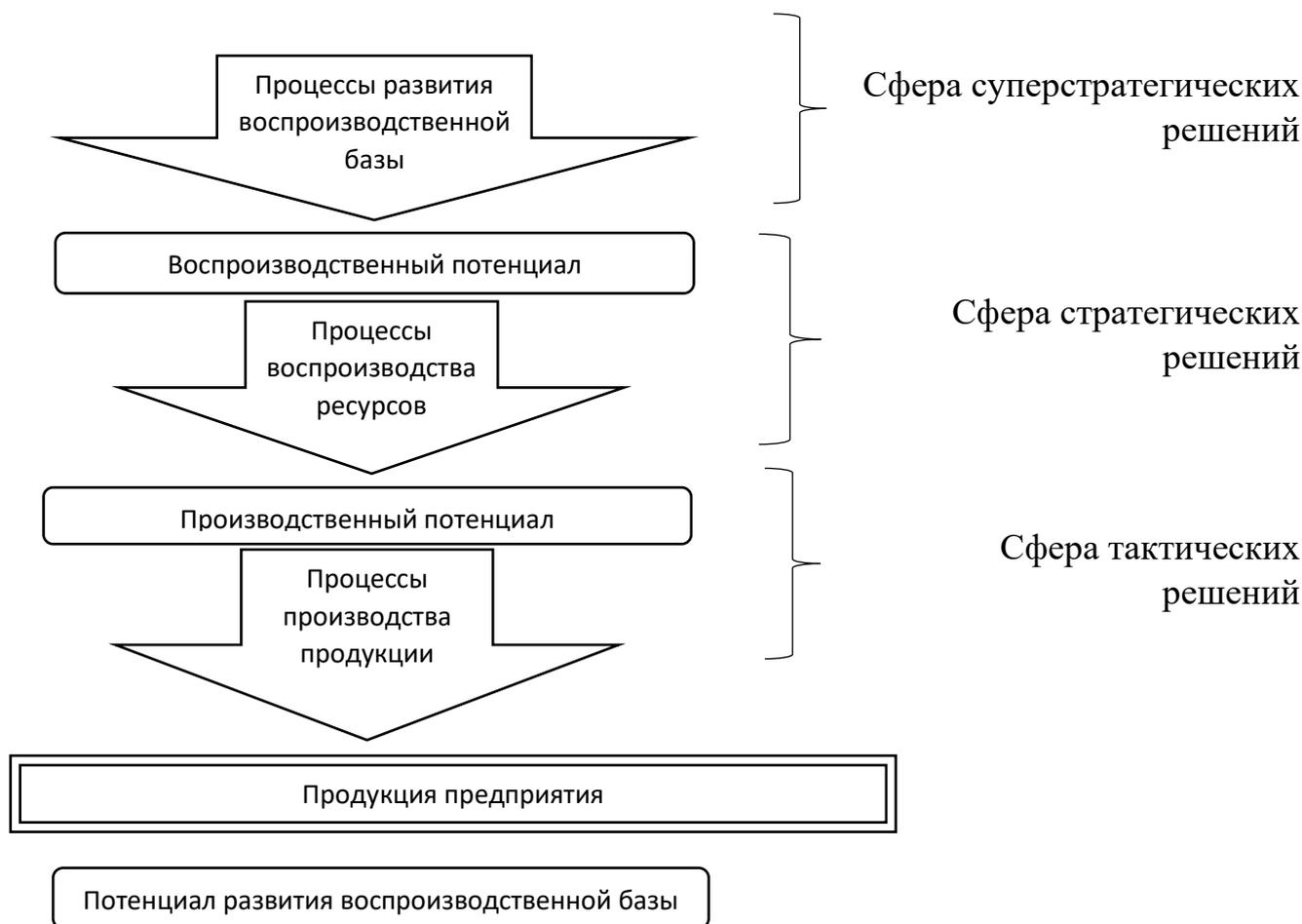


Рис.1.1.1. Основные процессы производства и воспроизводства и классификация решений по управлению предприятием

Решения второго и третьего типов (стратегические и суперстратегические) будем объединять общим термином «стратегические решения». Хотелось бы подчеркнуть важность решений третьего типа. Зачастую считается, что самое главное для предприятия – правильно распорядиться имеющимися ресурсами для производства пользующейся спросом продукции. Однако еще большее значение для жизни предприятия в целом имеет система и механизм принятия решений. Именно от этих составляющих предприятия зависит, какие средства будут выделены на развитие, будут ли выплачиваться дивиденды (что существенно влияет на позицию предприятия на фондовом рынке) и т.п.

Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе стратегии предприятия. Сама же стратегия предприятия тем самым должна представлять собой как бы каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным вопросам функционирования предприятия. Теперь определим более точно понятие стратегии предприятия. Существует три подхода к его определению. Первый основан на структуризации целевого пространства (сферы) предприятия – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия. В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д. В зависимости от степени детальности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия (последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой).

Миссия (деловое кредо, «философия») предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Цели – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.

Задачи – конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

Действия – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Таким образом, структуризация целевой сферы здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. Вместе с тем известно

и несколько иное представление структуры целевого пространства, в котором стратегия и цели меняются местами: «миссия – цели – стратегия – задачи». Здесь стратегия рассматривается преимущественно как способ реализации целей. При таком подходе, однако, цели теряют свою определенность, а их связь с миссией в значительной степени теряется или является результатом произвольного выбора. Для стратегии как комплексного описания предприятия, в свою очередь, место между «целями» и «задачами» представляется узковатым. Поэтому первая иерархия кажется более логичной.

Второй подход к определению понятия стратегии основан на синтезе стратегии на базе отдельных стратегических решений. Именно стратегия определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений деятельности предприятия. Связь стратегии с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений.

Наконец, третий подход представлен различными комбинированными вариантами. В конечном итоге при любом подходе, реализованном с достаточной последовательностью, содержание стратегии должно быть одним и тем же.

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал» предприятия. В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Здесь необходимы два уточнения. Во-первых, к стратегическим следует относить те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. Во-вторых, для более

детальной формулировки определения потенциала необходимо специфицировать условия, в которых будет протекать деятельность предприятия. В нормальных условиях в качестве составляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ: отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т.д. По существу именно такая ситуация описывается в теории «пяти сил конкуренции» М. Портера (Porter, 1985).

Система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений – тактических и оперативных – со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии, называется системой стратегического управления. По содержанию (предмету) стратегическое планирование обращается лишь к базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не только и не столько внешним результатам деятельности предприятия, сколько наращиванию его социально-экономического потенциала.

Наконец, стратегию предприятия следует отличать от политики предприятия. Политика предприятия определяет провозглашаемые намерения организации. Она призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении. Поэтому понятие «стратегия» носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие «политика». По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п. Верхний уровень составляют восемь следующих относительно самостоятельных направлений (видов) стратегии.

1. Товарно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2. Ресурсно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственнофинансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3. Технологическая стратегия – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

4. Интеграционная стратегия – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5. Финансово-инвестиционная стратегия – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6. Социальная стратегия – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

7. Стратегия управления – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии. В последнее время многие предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить дополнительный раздел стратегии.

8. Стратегия реструктуризации – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

Для стратегического планирования характерно использование типовых классификационных группировок отдельных частных вариантов выбора направлений и характера развития. Формирование стратегий предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора. В целом комплекс стратегического планирования включает в себя следующие элементы:

- определение классификационных признаков стратегических вариантов;
- классификацию стратегий;
- формирование элементарных (базисных) стратегических вариантов;
- определение структуры множества базисных вариантов для их комбинирования при создании комплексных вариантов;
- формирование комплексных стратегических вариантов;
- определение критериев сравнения вариантов;
- анализ и сравнение комплексных вариантов для определения осуществимости и эффективности;
- выбор комплексной стратегии;
- определение критериев для пересмотра принятой стратегии;
- создание упрощенных версий принятой стратегии для информирования различных категорий заинтересованных в деятельности предприятия лиц;
- разработка механизмов реализации стратегии;
- разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии. На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов:
- уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики;

- анализ стратегического потенциала предприятия;
- определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;
- анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия, – зоне хозяйствования;
- позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;
- определение технологической стратегии;
- формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;
- формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;
- анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;
- разработка финансово-инвестиционной стратегии предприятия;
- разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;
- определение стратегии управления.

Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии. Однако хотелось бы подчеркнуть следующий принципиальный момент: в первоначальной, базовой последовательности этапов анализ потенциала предприятия должен предшествовать анализу рынка. Это связано с тем, что без знания потенциала невозможно определить, какая именно часть рынка должна подвергнуться наиболее детальному исследованию. Понятно поэтому, как важен процесс анализа потенциала предприятия. Как видно из приведенного перечня этапов, создание и внедрение стратегии – достаточно трудоемкая процедура. Уточнив, таким образом, понятие комплексной стратегии предприятия и описав общую картину формирования стратегии, можно остановиться на роли стратегии в жизни предприятия. Эта роль, как показывает

исследование работы наиболее продвинутых фирм развитых зарубежных стран, неоднозначна.

Нынешние базовые стратегии маркетинга очень доступно и детально расписаны во многих источниках, но перед тем как выбрать то, что нужно именно вашему предприятию, предстоит поставить основную цель. Вам необходимо четко понять, чего в результате вам хотелось бы добиться: уберечь уже существующий уровень прибыли и растрат, избавиться от возможных конкурентов, достичь лидирующих позиций для своего предприятия и так далее. По-другому выбрать основную стратегию для ИП не получится. Создать стратегию можно только конкретно осознавая, с какой целью все делается. Цели у каждого предприятия всегда разные, как и виды базовых стратегий тоже самые разнообразные.

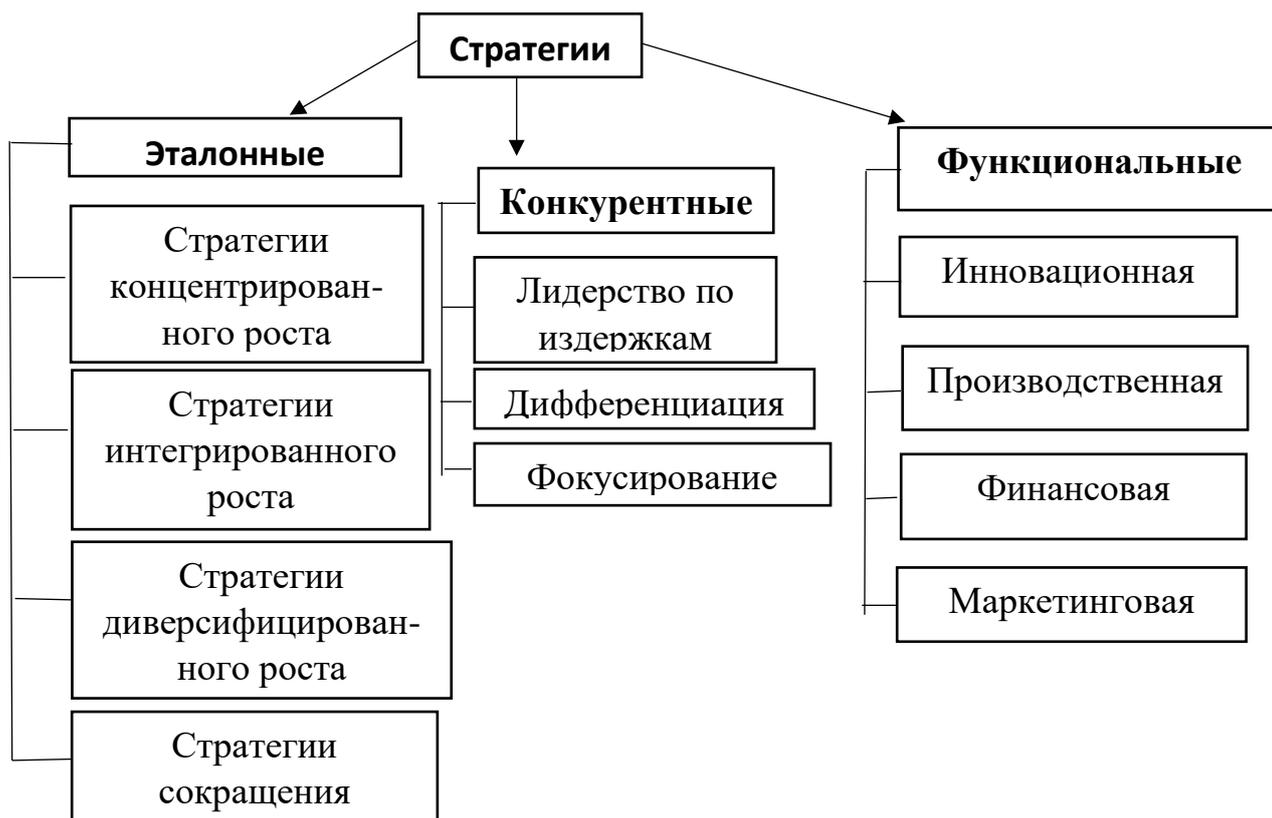


Рис. 1.1.2. Базовые стратегии бизнеса

В числе базовых стратегий маркетинга можно выделить две основные группы: стратегии конкурентные и стратегии роста.

Впервые такой тип стратегий был описан в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия». Автор предложил разделить основные стратегии конкуренции на три группы:

- дифференциация;
- лидерство по издержкам;
- фокусирование.

В базовых конкурентных стратегиях фокусирование делится в свою очередь на две группы:

- дифференцированное фокусирование;
- фокусирование на издержках.

Подразумевая какие-либо устойчивые позиции на рынке и присутствие своего постоянного потребителя, стратегия развития бизнеса делится на следующие группы:

- стратегия по концентрированному росту;
- стратегия по интегрированному росту;
- стратегия по диверсифицированному росту;
- стратегия по сокращениям.

Заключительная группа базовых стратегий развития бизнеса состоит из вынужденных мер, если у предприятия не остается больше иного выбора. В нее входит:

- стратегия отделения – частичная продажа предприятия или его филиалов;
- стратегия разворота – сокращение товарного производства и продуктов;
- абсолютная ликвидация предприятия;
- частичная или полная реструктуризация предприятия;
- частичное сокращение производства продукции и доленое сокращение рынка по комбинированной стратегии.

Любая современная компания, независимо от своих масштабов, действует в конкурентной среде. В экономике под конкуренцией обычно понимается соперничество между отдельными компаниями в определенной сфере деятельности (конкурентами), заинтересованными в максимизации прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. При выборе стратегии деятельности и развития любого предприятия необходим анализ конкурентов предприятия.

Целесообразно начать изучать конкурентную среду еще до начала деятельности – на стадии разработки бизнес-идеи и создания предприятия - и заниматься этим непрерывно. Только в этом случае есть шанс занять на рынке свою нишу, удержаться в ней и успешно развиваться. Одной из основных методик анализа конкурентной среды являются т.н. «Принципы пяти сил Портера». Названная в честь автора, профессора Гарвардского Университета Майкла Портера, разработавшего ее в 1979 г., методика включает следующие направления:

- анализ угрозы появления продуктов заменителей;
- анализ угрозы появления на рынке новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Каждое из направлений позволяет определить степень «привлекательности» или рентабельности бизнеса на данном этапе. Например:

- появление товаров заменителей может существенно повлиять на снижение объемов выручки компании;
- многочисленные новые игроки неизбежно уменьшают прибыль компании, оттягивая на себя внимание потребителей;
- поставщики сырья и других материалов, устанавливая высокие цены, могут привести к нерентабельности производства и т.д.

Однако согласно Портеру, эту модель целесообразно применять только для анализа отрасли в целом. Анализ конкурентов организации можно условно разделить на следующие этапы:

Выявление конкурентов и изучение их ресурсов;

1. Определение их целей и задач;
2. Изучение стратегий достижения целей и тактических действий;
3. Выявление сильных и слабых сторон;
4. Определение перспектив развития конкурентов в краткосрочном (один год) и долгосрочном периоде.

5. Анализ полученной информации с целью использования в собственных интересах.

Значительное место в анализе конкурентов организации занимает изучение принципов корпоративной культуры и лиц, занимающих ключевые посты. Важным направлением анализа являются отзывы клиентов о действиях конкурентов и экспертная оценка их деятельности. В реальности собрать все данные, необходимых для детального анализа деятельности конкурентов не всегда представляется возможным. Поэтому обычно используется схема уже известного М.Портера, которая содержит четыре основных направления: представление о себе, текущие стратегии, возможности и цели на будущее, а процесс анализа деятельности конкурентов выражается в систематическом накоплении данной информации. Полученную информацию разделяют на количественную (формальную) и качественную.

К количественной информации относятся: организационно-правовая форма предприятия, виды деятельности предприятия, численность персонала, активы компании, объемы продаж, доля рынка, рентабельность и другие количественные показатели. Количественная информация – объективна и отражает фактические данные деятельности предприятия.

Основные качественные показатели – это репутация компании, ее известность, квалификация персонала и опыт руководства, ценовая стратегия и

гибкость маркетинговой стратегии. Комплексный анализ качественных и количественных показателей дает возможность оценить деятельность конкурентов в целом. Таким образом, в ходе анализа конкурентной среды предприятия определяются:

1. главные экономические особенности анализируемой отрасли производства.

2. главные движущие силы отрасли и оценка их влияния в будущем.

3. уровень конкуренции в отрасли.

4. компании, имеющие наибольшую и наименьшую конкурентоспособность.

5. возможность дальнейших действий конкурентов и прогноз их направленности.

6. факторы, определяющие успех или провал конкурентной борьбы.

7. степень привлекательности отрасли с точки зрения приемлемого уровня рентабельности.

Завершающим этапом является сравнительный анализ конкурентов. Основная его цель – определение наиболее сильных и слабых конкурентов и выбор стратегии в отношении к определенным конкурентам с целью их нейтрализации. Для проведения сравнительного анализа чаще всего используется методика оценки по нескольким параметрам при помощи балльной системы. На практике это выглядит так: ранжируются определенные показатели по пятибалльной шкале, где «5» - отлично, «4» - хорошо и т.д. Основные факторы, которые обычно выделяют при сравнительном анализе:

- имидж предприятия;
- концепция основной продукции/услуг;
- качество продукции;
- уровень диверсификации видов бизнеса;
- суммарная рыночная доля основных видов бизнеса;

– мощность производственной базы, в т.ч. число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек и т.д.

– финансовые показатели;

– рыночная цена продукции/услуг с учетом возможных скидок или наценок;

– эффективность сбыта и мероприятий по продвижению товаров/услуг и с точки зрения используемых каналов товародвижения;

– политика компании во внешней предпринимательской среде и т.д.

Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, куда рекомендуется включить проранжированную информацию по собственной компании, с целью определения ее места в конкурентной среде. Анализ конкурентов – это достаточно сложный процесс, и не всегда возможно проводить его самостоятельно, так он требует не только знаний и времени, но специального персонала, что не всегда возможно для небольших компаний.

Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации

Внутренний анализ — это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут: ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал. Рассмотрим последовательно компоненты, или факторы, каждой группы.

Ресурсы и организация корпорации:

– Образ и престиж корпорации.

– Размеры корпорации.

– Гибкие и подстраиваемые структуры.

– Эффективные исследования и разработки.

– Эффективные системы управленческой информации.

– Уровень подготовки высшего руководства.

- Стандартные процедуры деятельности.
- Система контроля и планирования.

Рынки и сбыт:

- Усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание.
- Знание потребностей покупателя.
- Широта ассортимента продукции компании.
- Качество и репутация продукции.
- Качество обслуживания покупателей.
- Эффективное распределение и размещение.
- Потенциал стимулирования спроса.
- Патентная защита.

Финансирование:

- Гибкость структуры капитала.
- Общий финансовый потенциал.
- Структура роста.
- Финансовые масштабы
- Отношение цены к прибыли на акцию.
- Объемы собственных средств.
- Дивидендная политика.

Производство, операции и технические аспекты:

- Наличие материалов и материальные затраты.
- Затраты на производство и обработку.
- Поведение кривой роста производительности.
- Гибкость производственного процесса.
- Переработка побочных продуктов и отходов.
- Использование производственной интеграции.
- Характеристики технологий производства.

- Усилия по разработке продукции.

Персонал:

- Навыки и опыт руководителей.
- Навыки и опыт рабочей силы.
- Затраты на рабочую силу и их динамика.
- Отношения с профсоюзами.
- Количество служащих и его изменение.
- Приверженность служащих интересам корпорации (организационный климат).
- Вид контракта со служащими.
- Уровень овладения несколькими профессиями.

Перечисленные выше факторы не исчерпывают тему анализа, однако представляют ключевые проблемы, которые нужно принимать во внимание при проведении внутреннего анализа. Далее мы рассмотрим эти проблемы подробнее. Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Как часть стратегического анализа он не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приспособлявая ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет компании учитывать и воздействовать на ее слабые стороны.

Стратегическая значимость ключевых элементов организации

В этом разделе будут подробно анализироваться ключевые элементы внутреннего анализа. Наиболее удобно было бы принять во внимание следующую схему:

- цели (задачи),
- структура организации,
- финансовые ресурсы,
- трудовые ресурсы,

- производственная деятельность,
- сбыт,
- исследования и разработки,
- системы и процедуры.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 1.

СТРАТЕГИЯ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

1. Стратегия, которая предполагает концентрацию деятельности компании на некой узкой сфере, ограниченном рынке в рамках одной отрасли.
2. Мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.
3. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.
4. Самая рискованная и в то же время, при успехе приносящая существенное укрепление позиций компании на рынке стратегия диверсификационного роста
5. Совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Здесь необходимы два уточнения.
6. Описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.
7. Изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений.
8. Организация на рынке, производящая аналогичный продукт или услуги.
9. Экономист, профессор Гарвардского Университета, написавший ряд книг о конкуренции, о стратегиях ведения бизнеса, автор теории «конкурентных преимуществ» стран.
10. Три основные стратегии бизнеса по Майклу Портеру.

11. Стратегия, при которой совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

12. Конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

13. Вид ресурсов, коим являются денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления текущих затрат и затрат по расширенному воспроизводству, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих.

14. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

15. Процесс выхода товара или услуги в сферу использования; реализация продукции; поставка с целью купли-продажи.

16. Устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

17. Стратегический подход, основная идея которого в том, чтобы ваш товар оказался уникальным.

18. Особенность фирмы, которая выделяет её в конкурентной среде.

19. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации.

20. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представления объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 1

СТРАТЕГИЯ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

1. Стратегия, которая предполагает концентрацию деятельности компании на некой узкой сфере, ограниченном рынке в рамках одной отрасли:

- а) Дифференциация
- б) Фокусирование
- в) Минимизация издержек

2. Мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи:

- а) Действия
- б) Стратегии
- в) Разработка плана

3. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

- а) Функциональная
- б) Матричная
- в) Линейная

4. Автор методики «оценки преимуществ и недостатков», которая включает в себя 5 этапов.

- а) Холленсен
- б) Зобов
- в) Стивенсон

5. Самая рискованная и в то же время, при успехе приносящая существенное укрепление позиций компании на рынке стратегия диверсификационного роста.

- а) Концентрическая
- б) Конгломеративная

в) Международная

6. Совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

а) Потенциал

б) Денежные средства

в) Инвестиции

7. Денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

а) Ресурсы

б) Инвестиции

в) Издержки

8. Описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.

а) Цели

б) Задачи

в) Миссия

9. Изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений.

а) Оценка

б) Анализ

в) Разработка

10. Организации на рынке, производящие аналогичный продукт или услуги.

- а) Конкурент
- б) Производитель

11. Использование стратегии – всегда направлено на устранение конкурентов

- а) Компромиссного сотрудничества
- б) Обособления бизнеса
- в) Монополизации
- г) Интеграции

12. Какие предприятия означают выгодный способ получения доступ к новым видам бизнеса

- а) Раздельные предприятия
- б) Совместные предприятия

13. Описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии

- а) цели
- б) задачи
- в) миссия

14. Совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

- а) потенциал
- б) денежные средства
- в) инвестиции

15. Цели объединения компаний в стратегические союзы

- а) Сотрудничество в сфере гостиничного бизнеса
- б) Создание полноценного масштаба обслуживания
- в) Увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные

возможности компании

г) Совместное формирование новой компетенции

д) Все перечисленные

Ответы на тест 1:

1. б)

2. а)

3. в)

4. в)

5. б)

6. а)

7. б)

8. а)

9. б)

10.а)

11. в)

12. б)

13. а)

14. а)

15. г)

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 1

СТРАТЕГИЯ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

- 1) Определение корпоративного преимущества. Основные базовые стратегии межфирменных взаимодействий.
- 2) Стратегическая значимость ключевых элементов организации

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ 1

1. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие.-СПб.:Изд-во СПбУЭФ,1993-496 с.
2. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ,1992.- 160 с.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge,Mass, MIT Press,1962- 236 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление.-М.: Экономика,1989- 267

ТЕМА 2. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Возрастающая конкуренция и нестабильность внешней среды стимулируют субъектов экономического рынка к поиску более эффективных форм сотрудничества. Одной из таких форм являются межфирменные сети, потенциально позволяющие повысить устойчивость, конкурентоспособность и использование инноваций в бизнесе. Поскольку велика актуальность вопросов, связанных с эффективностью формирования и развития межфирменных сетей, возникает потребность в изучении теоретических основ этих процессов.

Межфирменную сеть принято рассматривать как совокупность устойчивых, многосторонних формальных и неформальных взаимосвязей между фирмами, основанных на совместном использовании специфических ресурсов. К преимуществам использования межфирменных сетей можно отнести возможность сочетания внутренних и внешних ресурсов, а также более высокий адаптивный потенциал данной формы сотрудничества. Однако в процессе формирования и развития межфирменных сетей наблюдается возрастание зависимости отдельных субъектов, увеличение риска утечки стратегически важной информации в случае распада сети.

На процессы формирования и развития сетей влияют такие факторы, как издержки, обмен информацией (обмен знаниями и обучение), неопределенность и риск, ограниченная рациональность. Для сохранения конкурентоспособности необходима оптимизация постоянных и транзакционных издержек, форма организации сетевых структур позволяет осуществлять этот процесс, имея также преимущества в привлечении инвестиций. Обмен информацией является необходимым условием поддержания гибкости и адаптивности любых организационных структур. В межфирменных сетях процесс распространения информации более мобильный, что способствует быстрому обучению и использованию знаний. В условиях возрастающей неопределенности среды и

повышения рисков, формирование сетей позволяет снизить риски через их распределение внутри сети. Согласно теории рациональности, любая деятельность имеет ограничения. Снижение влияния этого фактора в сетевых структурах возможно, но лишь при определенных условиях, а именно: наличие эффективной стратегии и свободный обмен информацией.

Начало активного развития сетевых форм организации предпринимательской деятельности приходится на 1960-е гг., когда в мировой экономике начали происходить значительные изменения, связанные с глобализацией.

Одним из основных подходов к объяснению процесса развития межфирменных сетей является теория стадий, которая акцентирует внимание на последовательном процессе изменений в межфирменных сетях, развитие которого происходит за счет роста числа взаимных обязательств партнеров по предоставлению ресурсов для достижения поставленных целей. Ведущей концепцией теории стадий является концепция стадий роста, которая рассматривает процесс развития взаимоотношений в межфирменных сетях как последовательность определенных неизбежных этапов, а сами взаимоотношения – как ресурс, создающий ценность. Модели стадий роста исследовались в работах таких специалистов как Ф. Двайер, Д. Форд, Р. Кэнтер, Дж. Бэтонд, Ч. Перри. К основным стадиям роста были отнесены следующие процессы: поиск связей, начальный этап отношений, развитие отношений, сохранение отношений, разрушение отношений.

Основоположниками другого подхода к анализу сетевых структур как организационных форм являются Р. Майлз и Ч. Сноу. Согласно их концепции, сетевые структуры можно рассматривать как стратегическое организационное решение, а межфирменные сети – как новый этап в эволюции организационных структур (линейная, функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая). Р. Майлз и Ч. Сноу первыми предложили подход к классификации сетевых

структур, выделив три вида: внутреннюю, динамическую и стабильную, раскрыв при этом механизм функционирования каждой.

В то же время возникновение сетевых структур на глобальных рынках считается главной особенностью этих организационных форм, а обмен информацией между участниками рассматривается в качестве основы доверия и координации.

В российской экономической науке зачастую используется определение предпринимательских сетей С. Джонса, В. Хестерли и С. Боргатти как избранного, устойчивого и структурированного круга автономных фирм, вовлеченных в создание товаров и услуг на основе подразумеваемых и бессрочных контрактов, способствующих адаптации к непредвиденным обстоятельствам окружающей среды, а также координации и защите сделок.

На наш взгляд, под межфирменной сетью следует понимать интегрированную форму сотрудничества между формально независимыми экономическими субъектами, осуществляющими взаимосвязанные и взаимозависимые действия.

Существующие варианты классификации межфирменных сетей отличаются многообразием, в зависимости от участников, сфер деятельности и используемых ресурсов. С нашей точки зрения, наиболее подробная классификация основных форм сетевого взаимодействия представлена в работах М.Ю. Шерешевой, которая на основании типа квазиинтеграции выделяет стратегические альянсы, динамические фокальные сети, сети создания ценности, фокальные сети поставок и виртуальные организации.

Анализ динамических фокальных сетей позволяет определить их как структуры, в которых фирмы группируются вокруг одной доминирующей центральной фирмы, координирующей деятельность по созданию ценности иерархическими методами. Комбинируя продукты и услуги компаний партнеров, в данных сетях создается ценность для потребителя.

Сети создания ценности – такая организационная форма, в которой фирмы ориентируются на долгосрочное сотрудничество, имеют в целом равные права, обслуживают специфические рынки и заказы клиентов. Обычно это крупные торговые розничные сети, целями которых являются улучшение обслуживания, учет запросов потребителей.

В тоже время фокальные сети поставок – сетевые структуры, в которых одна крупная компания является центральной фирмой, а ее поставщики, находятся в разных отраслях и связаны с центральной фирмой системой договоров и контрактов. Широкое распространение подобные сети получили в высокотехнологичных отраслях.

В виртуальных организациях группы фирм объединяют ресурсы для реализации конкретных проектов, которые не могут осуществить самостоятельно, что определяет основную характеристику таких организаций – распределенность в пространстве и времени.

Устойчивость межфирменных сетей зависит от многих факторов, рассчитать успешность развития данной организационной формы затруднительно, в связи с преобладанием элементов случайности и непредсказуемости. Среди возможных путей развития сетевых структур наиболее общими являются:

- продолжение сотрудничества для решения новых совместных задач;
- прерывание отношений после окончания конкретного проекта, для реализации которого создавалась сеть;
- слияние и поглощение фирм, участников межфирменного сотрудничества.

В целом с феноменом межорганизационных сетей сегодня связывают не только качественные изменения в структуре и практике бизнеса, но и прежде всего перспективы повышения национальной конкурентоспособности страны, ее компаний. Поэтому в наиболее благоприятных условиях для развития сетевого взаимодействия находятся компании, которые имеют высокопрофессиональный

топ-менеджмент, развитую корпоративную культуру и современное IT обеспечение.

Диверсификация деятельности - переход от односторонней, часто базирующейся на лишь на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. Она была весьма модной в связи с концепцией корпоративного развития в конце 60-х и начале 70-х годов. Чтобы избежать риска вложений капитала в те или иные отрасли, крупнейшие концерны стремились расширить номенклатуру производимых товаров, найти новые формы вложения средств, проникнуть в отрасли, не имеющие прямой связи с основной сферой их деятельности.

Исторически диверсификация получила наиболее осязаемое развитие в середине 50-х годов, когда впервые дало о себе знать относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства и падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство. В настоящий момент диверсификация стала наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Диверсификация, прежде чем приобрела современные черты, в рамках глобальной стратегии фирм прошла сложный путь развития, меняясь под влиянием внешних обстоятельств, так и внутрифирменных критериев. Историю такой эволюции условно можно разделить на четыре этапа, и на каждом из них происходило становление таких основных элементов, как: товарный набор; отраслевой набор; набор отраслей и сфер деятельности; набор стран. Каждый последующий этап был шагом в достижении целей производства и отличался изменением приоритетов в развитии предпринимательской деятельности.

Интенсивное развитие диверсификации деятельности обуславливалось повышением динамичности рыночной экономики, быстрыми изменениями спроса, возникновением большого числа новых отраслей и рынков продукции. Диверсификация производства в этих условиях позволяла компенсировать

падение сбыта на одном рынке за счет увеличения его на других рынках. Благодаря этому диверсифицированные предприятия в целом оказываются более устойчивы и конкурентоспособны по сравнению с узкоспециализированными, так как они проникают в новые для себя сферы деятельности, расширяют ассортимент выпускаемых товаров.

Диверсифицируя свое производство, предприятия (фирмы) способствуют также переливу капитала в наиболее прибыльные отрасли. Под влиянием диверсификации производства специализированные предприятия (фирмы) превращаются в многоотраслевые комплексы. В США, например, в результате диверсификации производства и поглощения большого количества компаний образовались фирмы-конгломераты, в которых предприятия выполняют разнородные функции и не имеют производственных связей. Характер диверсификации определяется социально-экономическими особенностями данной страны.

Вместе с тем на ее развитие влияют и некоторые общие факторы (относящиеся ко всем странам): научно-техническая революция, борьба за высокие прибыли, необходимость изыскивать сферы для приложения своих накоплений, милитаризация экономики, конкурентная борьба, боязнь отстать от технического прогресса.

Необходимость участия в диверсификации у конкретного предприятия возникает только тогда, когда на пути дальнейшего развития освоенной отрасли выстраивается барьер.

Такое препятствие может возникнуть перед быстро развивающейся компанией, которая функционирует в медленно развивающейся отрасли, то есть возникает антагонизм между темпами развития конкретного субъекта хозяйствования и отраслевой совокупностью. Предприятие, имеющее сильную конкурентную позицию, постоянно вступает в противоречие с медленно развивающимся отраслевым сегментом рынка. В данной ситуации

рациональным будет решение об изъятии средств из освоенного бизнеса для финансирования диверсификационных мероприятий.

Принятие решения о диверсификации одновременно требует определения ее типа, масштаба и финансовых ресурсов, необходимых для ее осуществления.

Имеется мало оснований утверждать о наличии систематической связи между стратегией диверсификации и финансовым успехом предприятия. Однако разумно проведенная диверсификация деятельности может быть предпосылкой повышения эффективности отдельных подразделений. Например, если затраты в рамках какой-либо отрасли являются по своей природе в основном постоянными, то их разбивка по разным участкам с большими объемами продаж ведет к значительному снижению удельных издержек. Условием повышения эффективности при диверсификации является наличие перспективных, представляющих стратегический интерес, ключевых компетенций.

Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric

Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по-другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рис. 2.1.1. Модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность»

Впервые модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании?
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе?
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности?
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии?
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами?

– в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью?

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы:



Рис. 2.1.2. Этапы построения матрицы McKinsey/ General Electric (GE)

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

– чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;

– чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении. Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании).

Критерии очень перекликаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него. Не существует универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе имеющейся информации у компании.

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

- привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж;
- низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков;
- способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальные угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде).

Критерии привлекательности включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента. Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строиться на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар. В противном случае выход в сегмент без уникального, действительно нужного продукта повышает вероятность неудачного входа на высоко-конкурентные рынки.

Матрица Бостонской Консалтинговой

Матрица БКГ (также называется матрица «рост- доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х годах и является одной из первых моделей портфельного анализа.

В основе матрицы БКГ заложено две гипотезы:

- Лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- Для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

Основной смысл модели в 1 предложении: матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Рис.1 Пример таблицы БКГ

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
Относительная доля рынка			

Рис. 2.1.3 Пример таблицы БКГ

Таким образом, основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций. Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

Какие товары можно анализировать в модели БКГ?

– Отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой. Например, страхование и производство газированных напитков.

– Отдельные группы товаров, реализуемые предприятием на одном рынке. Например, страхование жизни, страхование автомобилей, страхование жилых помещений и т.п.

– Отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров. Например, страхование автомобилей может быть: ОСАГО, КАСКО, дополнительное страхование, и т.п

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

1. Для каждого товара в матрице БКГ должна быть принята стратегия развития. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:

- Для «звезд» — сохранение лидерства.
- Для «собак» — уход с рынка или снижение активности.
- Для «знаков вопроса» — инвестирование или селективное развитие.
- Для «дойных коров» — получение максимальной прибыли.

2. Товары, попавшие в группу «собаки» должны быть исключены из портфеля в максимально быстрые сроки. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы. Альтернативой исключения из портфеля может являться обновление и репозиционирование продукта.

3. При недостатке текущих свободных средств должны быть разработаны программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе сокращен выпуск новых товаров (так как компания не в состоянии на необходимом уровне поддерживать развитие всех новинок)

4. При недостатке будущих средств необходимо вводить в портфель большее количество новых продуктов, способных стать «звездами» или «дойными коровами» в будущем

Ограничения и недостатки матрицы БКГ.

– Темп роста рынка не может говорить о привлекательности отрасли в целом. Существует множество факторов влияющих на привлекательность сегмента — входные барьеры, макро и микро экономические факторы. Темп роста рынка не говорит, насколько тренд будет долгосрочным. • Темп роста

рынка не говорят о прибыльности отрасли, так как при высоких темпах роста и низких входных барьерах может возникнуть интенсивная конкуренция и ценовая конкуренция, что сделает отрасль не перспективной для компании.

– Относительная доля рынка не может говорить о конкурентоспособности товара. Относительная для рынка — результат прошлых усилий и не гарантирует лидерство в продукте в будущем.

– Матрица БКГ предлагает правильные направления инвестирования, но не содержит тактических указаний и ограничений в реализации стратегии. Инвестирование в развитие товара без явных конкурентных преимуществ может пройти неэффективно.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 2.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

1. История развития стратегии межфирменных взаимодействий.
2. Причины бума диверсификации в 1950-1970 гг.
3. Бум диверсификации, новые формы организации бизнеса и портфельное планирование.
4. Матрица GE/McKinsey: предпосылки и выводы.
5. Матрица BCG: предпосылки и выводы.
6. Преимущества и недостатки моделей портфельного планирования.
7. Причины изменения корпоративного фокуса в 1980-е гг.
8. Корпоративная реструктуризация, направленная на создание стоимости.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 2.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

1. В какие года начала активно развиваться сетевая форма организации предпринимательской деятельности?

- А) 1920-е Б) 1960-е В) 1990-е Г) 2000-е

2. Чье определение предпринимательских сетей используется в российской экономической науке

- А) Ф. Двайер, Д. Форд
Б) Р. Кэнтер, Дж. Бэтонд, Ч. Перри
В) Р. Майлз и Ч. Сноу
Г) С. Джонса, В. Хестерли и С. Боргатти

3. Найдите лишний вариант ответа.

Существующие варианты классификации межфирменных сетей отличаются многообразием, в зависимости от:

- А) участников
Б) времени
В) сфер деятельности
Г) используемых ресурсов

4. Классификация основных форм сетевого взаимодействия по М.Ю. Шерешевой, которая на основании типа квазиинтеграции выделяет:

- А) стратегические альянсы и динамические фокальные сети
Б) сети создания ценности
В) фокальные сети поставок и виртуальные организации
Г) все перечисленные

5. ... – сетевые структуры, в которых одна крупная компания является центральной фирмой, а ее поставщики, находятся в разных отраслях и связаны с центральной фирмой системой договоров и контрактов

- А) фокальные сети поставок

Б) внутренняя сеть поставок

В) стальная сеть поставок

Г) динамичная сеть поставок

6. Переход от односторонней, часто базирующейся на лишь на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции – это ...

А) деятельность

Б) рынок

В) диверсификация деятельности

Г) корпоративное развитие

7. При принятии решения о диверсификации одновременно требует определения ее:

А) типа

Б) масштаба

В) финансовых ресурсов

Г) все перечисленное

8. Исторически диверсификация получила наиболее осязаемое развитие в:

А) середине 50-х годов

Б) конец 60-х годов

В) начало 70-х годов

Г) конец 70-х годов

9. Чем обусловлено интенсивное развитие диверсификации деятельности

А) повышением динамичности рыночной экономики

Б) быстрыми изменениями спроса

В) возникновением большого числа новых отраслей и рынков продукции

Г) все перечисленные

10. Найдите лишний вариант ответа.

На развитие диверсификации влияют и некоторые общие факторы (относящиеся ко всем странам):

- А) научно-техническая революция и борьба за высокие прибыли
- Б) милитаризация экономики, конкурентная борьба
- В) отсутствие спроса
- Г) боязнь отстать от технического прогресса

11. Какой опыт демонстрирует следующую ситуацию: большинство субъектов хозяйствования, предусматривающих диверсификацию, предполагают внедрение в неродственный бизнес?

- А) практический
- Б) социальный
- В) ментальный
- Г) личный

12. Какую стратегию используют западные практики, многие из наиболее удачливых компаний достигнувших высокого уровня благосостояния?

- А) усиления позиции на рынке
- Б) концентрации
- В) развития рынка
- Г) централизованной диверсификации

13. Метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании.

- А) матрица (GE) / McKinsey
- Б) Матрица Артура Д.Литла (Arthur D.Little)
- В) Матрица окупаемости хозяйственной деятельности
- Г) Матрица стратегического анализа Boston Consulting Group

14. К каком году «модель GE/McKinsey» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса?

- А) к 1950 году
- Б) к 1960 году

В) к 1970 году

Г) к 1980 году

15. Сколько последовательных этапов выделяют для правильного построения матрицы (GE) / McKinsey?

А) 2

Б) 3

В) 4

Г) 5

16. Распределите в правильном порядке этапы разработки матрицы (GE) / McKinsey:

А) выбор целевых сегментов

Б) оценка веса критериев

В) оценка каждого сегмента

Г) выбор критериев

Д) прогноз потенциала сегмента

17. Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

А) привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж

Б) низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков и отсутствие рисков на рынке

В) способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании

Г) все перечисленные

18. Найдите лишний вариант ответа.

Сегмент по модели McKinsey считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

А) размер сегмента большой и темпы роста сегмента превышают темп роста рынка

Б) размер сегмента меньше и темпы роста рынка превышают темп роста сегмента

В) при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента

Г) в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу

19. Какие факторы модели Mckinsey являются наиболее важным, оценивающими наличие свободных рыночных ниш?

- А) рыночные факторы
- Б) факторы роста
- В) потребительские факторы
- Г) политические факторы

20. Сегмент считается привлекательным (по матрицы (GE) / McKinsey) для компании по ключевым тенденциям, если:

- А) прогнозируется долгосрочный рост сегмента
- Б) существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок
- В) минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка
- Г) все перечисленные

21. Как называется матрица, у которой так же есть название матрица «рост- доля рынка»?

- А) матрица (GE) / McKinsey
- Б) Матрица Артура Д.Литла (Arthur D.Little)
- В) Матрица окупаемости хозяйственной деятельности
- Г) Матрица стратегического анализа Boston Consulting Group

22. Когда была разработана матрица BCG

- А) в середине 1950-х годов
- Б) в конце 1960-х годов
- В) в начале 1970-х годов

23. Совокупность устойчивых, многосторонних формальных и неформальных взаимосвязей между фирмами, основанных на совместном использовании специфических ресурсов.

- А) Сетевые структуры

- Б) Межфирменная сеть
- в) Предпринимательская сеть
- г) Внешняя сеть

24. Матрица БКГ предполагает:

А) содержание тактических указаний и ограничений в реализации стратегии

Б) для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты

В) принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строиться на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар.

Г) использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли

25. К рыночным факторам привлекательности сегмента относятся:

А) уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении

Б) темп роста сегмента за последние 3 года

В) низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков

Г) Все перечисленные факторы

26. Товары, попавшие в эту группу должны быть исключены из портфеля в максимально быстрые сроки. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы.

А) «собаки»

Б) «знаки вопроса»

В) «звезды»

Г) «дойные коровы»

Отвѣты на тест 2

1 – б)

2 – г)

3 – б)

4 – г)

5 – а)

6 – в)

7 – г)

8 – а)

9 – г)

10 – в)

11 – а)

12 – б)

13 – а)

14 – г)

15 – г)

16 – г,б,в,д,а)

17 – г)

18 – б)

19 – в)

20 – г)

21 – г)

22 – б)

23 – б)

24 – б)

25 - а,б)

26-а)

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 2

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Российская торговая фирма «Нефэкс» (названия компаний и фамилии изменены, любое совпадение является случайным), специализирующаяся на поставках нефти за рубеж, главным образом в США, столкнулась в 1998г. со значительными трудностями в своей деятельности, связанными прежде всего с падением мировых цен, которое было вызвано целым рядом факторов. Во-первых, наблюдалось значительное увеличение производства и поставок нефти странами-членами ОПЕК, на которые приходится основная часть мирового нефтяного экспорта. Быстрый рост добычи нефти странами ОПЕК, наблюдавшийся в 1997 г., был подкреплён решением о десятипроцентном увеличении экспортных квот. Кроме того, на мировой рынок нефти увеличила свои поставки Норвегия в связи с разработкой нефтяного месторождения в Северном море. Во-вторых, причинами падения цен явились отрицательные факторы, воздействующие на спрос нефти и нефтепродуктов в мире, а именно: кризис в Юго-Восточной Азии, замедление темпов экономического роста в США и Западной Европе и относительно теплая зима в Северном полушарии. К тому же 1998г. и для экономической ситуации в самой России также оказался довольно сложным. Финансовый кризис, разразившийся после решений правительства Кириенко от 17 августа, привел к значительному падению курса рубля - с 6 руб. на 1 августа до 16 руб. на 10 октября 1998 г. и 23 руб. на 1 февраля 1999 г. В стране произошло резкое, более чем в три раза, увеличение цен, в том числе возросли цены и на энергоносители. Внутренний платежеспособный спрос оказался весьма ограниченным в связи с падением производства и крайне тяжелым положением значительного числа предприятий российской промышленности. Россия находилась в состоянии острейшего бюджетного кризиса. Замораживание выплат по ГКО и объявление 90- дневного моратория на внешние платежи подорвало доверие к России со стороны иностранных

инвесторов и партнеров, нарушило работу банковской системы, поставило многие ранее мощные банковские структуры на грань банкротства, привело к отказу ряда банков от своих обязательств перед внутренними и внешними клиентами. Российская фирма «Нефэкс» вынуждена была определиться в приоритетах развития своей будущей предпринимательской деятельности, а именно решить, какому рынку - внутреннему или внешнему - отдавать предпочтение, какие рынки за рубежом являются более привлекательными. Руководство при принятии стратегического решения воспользовалось антикризисной программой правительства Примакова и прогнозом развития мирового рынка нефти, подготовленным сотрудниками аналитической группы своей фирмы. В частности, в этом прогнозе отмечалось, что снижение добычи нефти странами-членами ОПЕК на 1245 тыс. баррелей, или на 4,6%, и дополнительное сокращение предложения нефти с июля 1998 г. на 1355 тыс. баррелей в день, или совокупное сокращение предложений нефти в размере 3,1 млн. баррелей в день по отношению к базовому уровню февраля 1998г., не позволит восстановить предкризисный уровень цен ни в текущем, ни в будущем году, поскольку существует множество других факторов, оказывающих сильное понижающее давление на цены. Во-первых, Ирак увеличивает производство и экспорт нефти, поскольку его экспортная квота решением Совета Безопасности ООН увеличена с 2 млрд. до 5,25 млрд. долл. Во-вторых, значительно возрастет производство нефти за пределами ОПЕК, прежде всего в Северном море, Южной Америке и Африке (как ожидается, в 1999 г. прирост производства нефти странами-не членами ОПЕК составит около 1,2 млн. баррелей в день). В-третьих, роль понижателей цены на нефть будут играть избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, которые, например, в США, к началу июля 1998 г. достигли 1073 млн. баррелей, что на 8,4% выше среднего уровня данной страны для этого времени года. В-четвертых, негативное влияние на рынок будет оказывать слабый спрос на нефть и нефтепродукты в странах Юго-Восточной Азии. Таким образом, сотрудниками аналитической группы делался прогноз среднемировой

цены на нефть на 1999г. на уровне ниже 11 долл. за баррель, и тем самым предполагалось, что даже к концу 1999 г. она не превысит 14 долл. за баррель.

Задание: Изучите проблему, проведите анализ внешней среды бизнеса, оцените риски и дайте прогноз развития ситуации. Используйте инструментарий SWOT и STEP-анализа.

Вопросы для обсуждения:

- 1. Российской фирме «Нефэкс» предпочтительнее развивать в ближайшей перспективе экспорт нефти или расширять ее поставки внутри страны? Дайте обоснование своему решению.

- 2. Какие еще трудности, кроме указанных в кейсе, Вы могли бы назвать при попытках фирмы «Нефэкс» активизировать свою экспортную деятельность? В том числе в США? На рынки каких других стран Вы порекомендовали бы фирме «Нефэкс» обратить внимание?

- 3. Предложите схему организационного построения управления фирмой, включая ее экспортный отдел и его подотделы. Укажите их основные функции и направления работы.

- 4. Какие стратегии предпочтительнее для фирмы «Нефэкс» при ее работе на внешнем рынке?

- 5. Как может повлиять падение курса рубля на деятельность российской фирмы «Нефэкс» и на ее поставки нефти.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Катькало В. С. 1999. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Экономика (2): 21–38.

2. Стерлин А., Ардишвили А. 1991. Предпринимательские сети — новая форма организации межфирменного взаимодействия. МЭ и МО (4): 70–80.

3. Логинов А. А., Костюхин П. Ю. 2000. К вопросу об использовании маркетинга отношений в России.: 13–18.

ТЕМА 3. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Вопрос о роли корпоративного центра¹ и функциях, которые он выполняет по отношению к операционным подразделениям, актуален сегодня в той же мере, как и 10—15 лет назад. Предлагаемая программа включает в себя четыре этапа.

1. Определение основных задач будущего корпоративного центра на основе понимания общих задач подобных подразделений, их роли в процессе создания стоимости, а также на основе понимания четырех основных моделей организации головных подразделений компаний, которые мы выделили в результате нашей работы.

2. Анализ возможных вариантов и выбор наиболее подходящей роли корпоративного центра. Это требует подробного рассмотрения степени взаимосвязанности различных подразделений и бизнесов компании и определения наиболее уместной и целесообразной формы и степени вмешательства в их деятельность со стороны корпоративного центра.

3. Изучение (одновременно со вторым этапом) текущей деятельности корпоративного центра и тех проблем, которые могут быть связаны с его текущими задачами и функционированием.

4. Разработка и синдицирование со всеми заинтересованными сторонами программы преобразований корпоративного центра, которая призвана учитывать неизбежные противоречия, связанные с любой формулировкой роли корпоративного центра, и, в идеале, должна быть увязана с общим видением развития компании.

Прежде чем приступать к пересмотру роли корпоративного центра и выбору наиболее подходящей модели, необходимо определить диапазон возможных ролей головного подразделения. Для этого нужно выяснить, какие функции свойственны любому корпоративному центру и какова специфика четырех основных моделей его функционирования.

Все головные офисы обычно выполняют четыре основные функции, которые связаны с особенностями их деятельности в рамках создания стоимости для акционеров:

- формирование корпоративного бизнес–портфеля;
- повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля;
- управление стоимостью и источниками финансирования;
- формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т.д.).

Для реализации этих функций необходимо осуществлять определенные виды деятельности (рис. 1). Корпоративные центры «всех мастей» более–менее сходным образом подходят к вопросам финансирования и управления отношениями с внешними сторонами. Однако деятельность по формированию бизнес–портфеля и повышению его отдачи обретает самые разные формы в рамках различных моделей корпоративного центра

По результатам исследований выделим четыре общие модели корпоративных центров. Рассматривая эти модели, следует помнить, что они представляют собой лишь условные концептуальные схемы, улавливающие «суть» того или иного подхода к организации деятельности головного подразделения. В каждом отдельном случае, конечно, важную роль играют специфические особенности каждой компании, которые влияют на основные функции, задачи и деятельность штаб–квартиры. Поэтому, как правило, описываемые нами «в чистом виде» модели необходимо адаптировать к конкретным ситуациям с учетом специфики бизнеса и организации той или иной фирмы. На одном полюсе находится Финансовый холдинг, который состоит из самостоятельных бизнес–единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. Функции корпоративного центра в данной модели заключаются прежде всего в финансовом контроле путем бюджетирования, тщательного надзора за формированием прибыли и денежных потоков, а также использовании двух базовых решений: «нанимаем/ увольняем» при работе с руководителями

подразделений и оценке эффективности их работы. При этом головной офис не пытается координировать деятельность бизнес-единиц или искать синергетические эффекты.

Оператор, который обычно развивает только одно направление бизнеса, но имеет несколько прибыльных подразделений, которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Примером могут служить, например, авиатранспортные компании, розничная торговля или производство цемента. В этих фирмах генеральный директор и сотрудники штаб-квартиры принимают самое активное участие в разработке стратегии, ее текущей реализации и координации тесно связанных между собой видов деятельности. Так, генеральный директор и головной офис корпорации British Airways руководят развитием и координируют деятельность как основного подразделения пассажирских перевозок и входящих в него бизнес-единиц, так и подразделения грузовых перевозок. Между этими полюсами располагаются Стратегический архитектор (СА) и Стратегический контролер (СК).

Корпоративный центр, работающий по модели стратегического архитектора, выполняет две основные функции. Во-первых, он вырабатывает общую концепцию, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой для развития собственных инициатив. Во-вторых, он осуществляет мониторинг их бизнеса, периодически инициируя дискуссии по вопросам общей стратегии подразделений, а также проводя выборочную ревизию их наиболее важных стратегических решений. Головной офис, выбравший для себя роль стратегического контролера, делает акцент на тщательном и часто функциональном анализе стратегий бизнес-единиц и предпринимает больше усилий в стремлении реализовать эффект синергии и предоставить различным подразделениям компании общие услуги. Например, стратегический контролер, в отличие от стратегического архитектора, вероятнее всего, включит в штат головного офиса инженеров и экспертов в области маркетинга, которые займутся

проверкой правильности исходных функциональных предположений, на которых построены стратегии отдельных бизнес-единиц.

Выбор модели СА или СК зависит от степени интеграции бизнес-направлений и интенсивности взаимодействия между подразделениями. Обычно модель СК подходит фирмам с несколькими взаимосвязанными бизнес-направлениями, зачастую в пределах одной отрасли, а также при наличии общих для различных подразделений элементов бизнеса (например, система сбыта продукции). Модель СА, напротив, используется обычно тогда, когда бизнес-направления в целом не зависят друг от друга, но в достаточной степени взаимосвязаны для того, чтобы использовать сходные навыки. Так, компания Unilever с самого начала использовала общую сеть для сбыта всех своих продуктов (моющих средств, замороженных продуктов питания, маргарина), хотя они производились различными подразделениями. Поэтому потребовалась координация деятельности этих подразделений — в том числе и для того, чтобы выгодно использовать совместную систему дистрибуции. Однако по мере развития отдельных подразделений проблемы с управлением общей сетью сбыта стали перевешивать выгоды от нее.

Бизнес-единицы сами отвечают за сбыт своей продукции и действуют как совершенно самостоятельные бизнес-системы, но продолжают использовать общие управленческие навыки. Таким образом, раньше для корпоративного центра Unilever наиболее подходящей была модель стратегического контролера, а теперь — стратегического архитектора.

При определении наиболее подходящей модели корпоративного центра главным критерием является возможность создания дополнительной стоимости. Если не удастся четко определить источники и масштабы «добавленной стоимости» от деятельности головного офиса, тогда появляются основания для рассмотрения вопроса о разделении корпорации на несколько самостоятельных предприятий.

Корпоративный центр может обеспечить увеличение стоимости двумя способами: формируя портфель активов компании или повышая его эффективность.

Объем отдачи от его деятельности зависит от двух групп факторов:

– Природа и степень взаимозависимости различных подразделений корпорации. В компаниях с высоким уровнем взаимозависимости подразделений (например, когда они действуют в смежных рыночных сегментах) корпоративный центр может в значительно большей мере приносить пользу, подготавливая более качественные стратегические решения или вмешиваясь в деятельность подразделений для оптимизации их взаимодействия.

– Возможность конструктивного участия в работе подразделений с целью изменения портфеля бизнеса компаний или реализации инициатив по совершенствованию результатов деятельности.

Эти факторы — «горизонтальный» (степень взаимосвязанности направлений) и «вертикальный» (естественные границы вмешательства) — помогают определить наиболее подходящую ролевую модель организации корпоративного центра.

Функции головного офиса зависят прежде всего от наличия «горизонтальных» возможностей увеличения стоимости для отдельных направлений или компании в целом за счет синергетических эффектов или лучшей координации деятельности подразделений. Так, штаб-квартира компании может создавать дополнительную стоимость, вырабатывая более качественные стратегические подходы к развитию связанных направлений бизнеса, обеспечивая обмен опытом между подразделениями, работающими на разных рынках, и выгодную для компании в целом кооперацию различных подразделений, которая не произошла бы сама по себе.

Возьмем одну из ведущих финансовых групп, инвестиционное подразделение которой формирует паевые фонды и продает паи клиентам отделений банковского подразделения. Налицо значительная добавленная

стоимость, которая создается в процессе эффективного централизованного управления взаимодействием этих подразделений. Головной офис следит за тем, чтобы специалисты по инвестициям получали от банковских сотрудников «квалифицированные подсказки», в частности, списки наиболее вероятных покупателей паевых фондов. Иными словами, штаб–квартира играет роль стратегического контролера, и в результате повышает эффективность работы инвестиционного подразделения в 3—4 раза по сравнению со среднеотраслевым уровнем. В случае с Hanson Trust, напротив, возможность достижения конкурентного преимущества за счет такого управления взаимодействием подразделений крайне невелика, поскольку эта компания развивает совершенно разные направления бизнеса — от производства стройматериалов до изготовления сигарет. Следовательно, ее корпоративный центр выполняет главным образом функции холдинга.

Степень «естественной» взаимозависимости бизнесов компании будет зависеть от их рынков, конкурентов, особенностей клиентуры и региональной структуры деятельности, а также от степени сходства или частичного совпадения их «бизнес–систем». Чем значительнее «потенциал» синергии от этих факторов, тем серьезнее шансы на его использование в качестве источника конкурентного преимущества.

Еще одним важным фактором является организация компании: могут ли бизнес–единицы действовать обособленно или все они пользуются услугами каких–либо общих функциональных служб (НИОКР, маркетинг и т.д.). Естественно, что чем выше степень их взаимозависимости, тем больше у головного офиса способов создания дополнительной стоимости в результате координации подразделений «на стыках» их деятельности.

Определив существующие и потенциальные взаимозависимости, необходимо определить возможности корпоративного центра по повышению отдачи от них. Так, в случае с описанной выше финансовой группой очевиден потенциал повышения отдачи от бизнеса за счет перекрестных продаж. При этом

важно определить, нужен ли специальный штат сотрудников в головном подразделении для достижения этого эффекта или необходимую координацию можно обеспечить другими способами — например, организовав регулярные встречи руководителей маркетинговых служб банковского и инвестиционного подразделений.

Функции корпоративного центра зависят также от природы и степени «вертикального» вмешательства штаб–квартиры в деятельность бизнес–единиц. В различных компаниях такое вмешательство может (и на самом деле должно) быть разным. Иногда существующая практика вмешательства лишь отражает историю компании и личностные качества ее руководителей. В идеале, однако, в ней должны проявляться экономические особенности всех направлений бизнеса и степень развития корпорации в целом. Оптимальная степень участия корпоративного центра в деятельности подразделений будет зависеть от четырех факторов:

- Сущность основных решений, принимаемых в компании. Надо определить, какова суть основных решений в бизнесе — «ставят ли они на карту» судьбу всей компании (как в авиа– и автомобилестроении) или их реализация означает для компании относительно небольшие риски и не слишком значительные расходы (как, например, в пищевой промышленности). Как правило, если основные решения связаны с большими рисками, то от головного офиса требуется более серьезное вмешательство, чем во втором случае

- Структура отрасли, в которой действует фирма. Следует определить, какова структура отрасли, в которой действует корпорация: является она стабильной (как в цементной промышленности) или быстро меняется под влиянием серьезных технологических изменений либо действий конкурентов (как в производстве полупроводников). Стабильные бизнесы требуют гораздо меньшего (при прочих равных) внимания со стороны корпоративного центра.

- Эффективность бизнеса. Необходимо проанализировать эффективность корпоративных бизнес–единиц, т.е. насколько они конкурентоспособны и в

состоянии ли генерировать масштабные и непрерывные денежные потоки и прибыль. Возьмем пример из нашей практики. Для подразделения гражданского авиастроения крупной аэрокосмической компании на ближайшие 4—5 лет прогнозировался значительный дефицит денежных средств в связи с неблагоприятным влиянием изменений валютного курса на портфель заказов. Поэтому генеральный директор несколько приостановил темпы расширения полномочий руководителей данного подразделения. В то же время полномочия руководителей других подразделений расширялись так, как планировалось ранее.

– Зрелость организации компании. Необходимо составить представление о степени зрелости организационной структуры, получив сведения об истории компании и сроках пребывания ключевых должностных лиц на своих постах. Например, если подразделение создано недавно и его руководители — новички в этом деле, то не стоит предоставлять им полную самостоятельность в ведении бизнеса. Напротив, в случае, когда и организационная структура, и управленческий персонал уже прошли огонь, воду и медные трубы, нужно ускорить процесс передачи полномочий «сверху вниз».

– После того как будут собраны материалы о взаимосвязях бизнес–единиц и способах вмешательства головного офиса в их деятельность, можно приступить к определению функций, выполняемых корпоративным центром в настоящее время, и к разработке вариантов их изменения в будущем.

Параллельно с выбором целевой модели корпоративного центра необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- в чем сегодня заключаются деятельность и функции головного офиса и насколько укомплектован его штат;
- какие трудности имеются в настоящий момент в работе штаб–квартиры компании.

Централизация — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства

организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Централизованными организациями называются те, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Децентрализованные организации — такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела).

Для того чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, выявляют следующие характеристики:

— количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;

— важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях; последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более, чем одну функцию, то организация слабо централизована;

— контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения

подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Достоинства централизованных структур состоят в следующем:

— централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций;

— уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

— сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирм растут и развиваются за счет других или организации в целом;

— централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализованных структур:

— управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации;

— децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;

— децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;

— децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1) капиталоемкость принимаемых решений, многие предприятия документально фиксируют конкретную сумму, в пределах которой руководитель может принимать те или иные решения;

2) единообразии политики;

3) размеры предприятия. Существует предел, до которого централизация дает эффект, после превышения этого предела актуален вопрос о децентрализации;

4) организационная культура;

5) философия управления;

6) стремление частей к самостоятельности. Выделение части из целой организации сопровождается стремлением этой части превратиться в новое целое;

7) наличие соответствующих кадров. Если у руководителя отсутствуют нижестоящие уровни, которые готовы принять на себя большую ответственность, то это не может способствовать развитию процессов децентрализации, а может даже перерасти в скрытое сопротивление этому процессу;

8) развитие техники контроля;

9) степень разделения труда;

10) тип предпринимательства. Высокая скорость изменения невозможна в условиях жесткой централизации;

11) изменение внешней среды. Государственная политика в области демонополизации, налогообложения может способствовать развитию централизации или децентрализации.

Портфельная (корпоративная) стратегия – стратегия, определяющая общие характеристики портфеля бизнесов корпорации, с точки зрения отношения обязательств к доходу и способности корпорации выплачивать дивиденды.

Портфельная стратегия показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Портфельная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

- изменение структуры корпорации;

- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;

- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Цели портфельной стратегии:

- Оптимально распределять ограниченные ресурсы.

- Добиться сбалансированности портфеля подразделений, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

Задача портфельной стратегии – обеспечить эффективную структуру внешних инвестиций.

Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные.

Активная портфельная стратегия - стратегия, которая включает в себя использование доступной информации и инструментов прогнозирования с целью получения лучшей результативности работы портфеля, чем в случае его обычной диверсификации. Активная стратегия дает положительный результат только при условии достаточно высокой точности прогнозов. Главная особенность активного типа управления заключается в стремлении переиграть рынок и получить доходность, превышающую среднерыночную.

Пассивная портфельная стратегия - стратегия, основанная на диверсификации портфеля ценных бумаг с тем, чтобы обеспечить совпадение его с доходности с доходностью какого-либо рыночного индекса. Пассивные стратегии требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному индексу. В качестве главных целей при пассивном управлении выступают защита вложений от инфляции и получение

гарантированного дохода при минимальном риске и низких затратах на управление. Пассивный тип управления основан на том, что конфигурация портфеля в течение длительного периода времени не пересматривается. Это позволяет реализовать основное преимущество пассивного управления – низкий уровень управленческих расходов.

ВОПРОСЫ ТЕМА 3

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

1. Связь между стратегией межфирменных взаимодействий и организационной структурой корпоративного центра.
2. Подход к определению полномочий.
3. Ключевые направления создания стоимости в рамках межфирменных взаимодействий.
4. Функции и модели организации корпоративного центра.
5. Методика анализа при принятии портфельных решений.
6. Подход к оценке синергий от межфирменных взаимодействий.
7. Связь между стратегией межфирменных взаимодействий и организационной структурой корпоративного центра.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 3

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

1. Какая модель стратегического полюса подходит фирмам с несколькими взаимосвязанными бизнес-направлениями?

- а) Контролер
- б) Холдинг
- в) Архитектор

2. От какого фактора зависит оптимальная степень участия корпоративного центра?

- а) Порядок
- б) Цели
- в) Структура

3. С помощью повышения чего корпоративный центр может обеспечить увеличение стоимости?

- а) Производительность
- б) Рост
- в) Эффективность

4. Одна из составляющих модели корпоративного центра (занимающийся развитием одного направления бизнеса).

- а) Контролер
- б) Оператор
- в) Холдинг

5. От чего зависит объем отдачи деятельности корпоративного центра, благодаря взаимозависимости чего?

- а) Структуры
- б) Подразделений

6. Передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений.

- а) Децентрализация

б) Централизация

7. На кого ориентирована деятельность головных офисов выполняющих основные функции в рамках создания стоимости?

а) Стратегический архитектор

б) Финансовый холдинг

в) Акционеры

8. От какого фактора зависит оптимальная степень участия корпоративного центра?

а) Рост

б) Эффективность

в) Производительность

9. К какому типу стратегического полюса относится компания Юнилевер?

а) Финансовый холдинг

б) Архитектор

в) Оператор

10. К какому фактору «Роли корпоративного центра» относится степень взаимосвязанности направлений?

а) Вертикальный

б) Горизонтальный

в) Линейный

11. Какие факторы развития бизнеса предполагают непосредственное управление стоимостью созданного предприятия или организации

а) внешние

б) внутренние

12. Что означает совокупность согласованных действий (часто не прямых и неочевидных), предпринимаемых для достижения какой-либо цели предпринимателями

а) консолидация

б) коспециализация

в) комбинация

13. Мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи

а) действия

б) стратегии

в) разработка плана

14. Содержание стратегического ядра гостиничного бизнеса—

а) неизменно в течение первых двух лет предпринимательской деятельности фирмы

б) всегда неизменно

в) может меняться в течение всего времени функционирования

15. Стратегия, которая предполагает концентрацию деятельности компании на некоей узкой сфере, ограниченном рынке в рамках одной отрасли

а) дифференциация

б) фокусирование

в) минимизация издержек

Ответы на тест 3

1. а)

12. в)

2. в)

13. а)

3. в)

14. в)

4. б)

15. б)

5. б)

6. а)

7. в)

8. б)

9. б)

10. б)

11. б)

ЗАДАНИЕ ТЕМЕ 3

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Предприниматель вместе со своим партнером приобрел в собственность отель. Основные показатели отеля говорили о том, что последние три года в отеле наблюдается устойчивое снижение количества постояльцев. С 2011 года отель потерял пятую часть своей клиентуры. Снижается доля семейных пар, которые в основном приезжают в отель на выходные. При этом нельзя сказать, что в отель больше приезжает гостей из других сегментов.

Клиентами отеля в настоящее время являются три сегмента (табл.1.1):

- 1) Семейные пары с детьми.
- 2) Индивидуальные гости.
- 3) Деловые туристы (командировочные).

Таблица 1.1

Сегментация клиентов

Сегментация клиентов	2011	2012	2013
 доля семейных пар	70%	68%	60%
 доля командировочных	15%	15%	15%
 доля индивидуальных туристов	15%	17%	25%
 доля корпоративных клиентов	0%	0%	0%
Кол-во клиентов, человек	15750	13 590	12 600
Изменение, %	-	-13,71%	-7,28%

В отель недавно были сделаны капитальные вложения – средства были инвестированы в создание при отеле SPA-центра. Однако центр еще не запущен, только отремонтированы площади.

Первым делом после приобретения, предприниматель (новый собственник гостиницы) решил встретиться с управляющей компанией отеля, чтобы переговорить о перспективах развития бизнеса.

Встреча нового собственника с действующей управляющей командой отеля прошла в дружественной обстановке. Наёмный директор отеля заверил предпринимателя в том, что он готов работать под его началом и сделать всё, чтобы бизнес отеля стал еще более прибыльным. Доклад директора был красочным и говорил о том, что бизнес гостиницы ожидают радужные перспективы.

Первым делом директор отеля предложил предпринимателю вложиться в расширение бизнеса для увеличения объемов продаж существующих услуг. По словам директора отеля, бизнесу в этом году необходимы дополнительные средства на рекламу, в сумме 15.000.000 рублей. Из доклада директора следовало, что в его стратегии развития гостиницы:

- Ассортимент услуг остаётся прежним.
- Структура затрат принципиальных изменений не претерпит.
- Вложенные деньги пойдут на повышение узнаваемости отеля с целью привлечения дополнительных клиентов (реклама, продвижение).
- Капитальные вложения не планируются.
- Привлечение заёмных средств не предусматривается.

Директор сообщил, что сейчас его сотрудниками дорабатывается план маркетинга. Он пообещал предпринимателю рост чистой прибыли предприятия на 30% по итогам 2014 год. Прогнозный прирост выручки, по его мнению, вследствие расширения бизнеса в 2014 году составит 15%.

Вопросы: Согласитесь ли вы как предприниматель на просьбу директора выделить на его программу развития 15.000.000 рублей, и почему?

Ответ (единственный):

Вариант А) Да, потому что улучшится финансовая устойчивость бизнеса. Благодаря дополнительным инвестициям она станет абсолютно устойчивая.

Вариант Б) Да, потому что срок окупаемости этих вложений меньше трёх лет.

Вариант В) Да, потому что верю своему директору.

Вариант Г) Да, так как рентабельность дополнительных инвестиций будет больше ставки рефинансирования (8,25%).

Вариант Д) Нет, так как ухудшится финансовая устойчивость и приведет бизнес к кризисному состоянию.

Вариант Е) Нет, так как прогнозы директора по прибыли и выручке нереальны.

Выберите единственный ответ и дайте объяснение.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. В.Е. Машенко Системное корпоративное управление. - М.:Сирин, 2003, -251 с.

2. Е. Дубовицкая, Е. Шульц новое в снижении рисков корпоративного управления //Акционерное общество. - 2005. - № 1(14).

3. Потанин В.О. Корпоративное управление: на пути к «российской модели» //Россия в глобальной политике, том 1, №3 (июль - сентябрь), 2003.

4. Горев И., Козлов Р., Дубовицкая Е. Система корпоративного управления в холдингах //Журнал для акционеров. - 2003. - № 12.

5. The Economist, op. cit. Spencer Stuart UK Board Index. 2002. P. 5.

ТЕМА 4. СИНЕРГИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

1. Синергия— суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

Например:

- знания и усилия нескольких человек могут организовываться таким образом, что они взаимно усиливаются;

- прибыль после слияния двух компаний может превосходить сумму прибылей этих компаний до объединения.

2) Концепция управления стоимостью компании (VBM)— это построение системы оценки результатов деятельности на основе стоимости и выстраивание по этому интегрированному показателю рычагов управления. VBM ориентирует топ-менеджмент на максимизацию рыночной стоимости предприятия. Стоимость же предприятия определяется ее дисконтированными будущими свободными денежными потоками. Принципиальным различием по сравнению с классической концепцией управления является ориентация на стоимость предприятия, а не на текущую прибыль. Согласно концепции VBM, классические бухгалтерские критерии оценки деятельности компании неэффективны. К основным ограничениям традиционной финансовой отчетности относятся:

- Ориентация на прошлое, а не на будущее;
- Не позволяет оценить устойчивость финансовых результатов;
- Не показывает, что происходит со стоимостью предприятия.

Концепция управления стоимостью компании предполагает, что топ-менеджмент фирмы принимает лишь те управленческие решения, которые способствуют не только усилению текущей бизнес-модели предприятия, а направлены на ее устойчивое развитие. Согласно оценке рыночной стоимости предприятия методом дисконтированных денежных потоков, стоимость

предприятия складывается из дисконтированных прогнозируемых свободных денежных потоков и приведенной остаточной стоимости бизнеса. Остаточная стоимость бизнеса, как правило, составляет 50% и более текущей стоимости предприятия. Таким образом, «управление стоимостью – это управление будущим»

3) Методы оценки синергетических эффектов.

Оценка синергетических эффектов является важным этапом в подготовке к проведению сделки слияния или поглощения. Сделки слияния и поглощения бывают неэффективными по нескольким причинам, среди которых самая распространенная - это некорректная (в частности, завышенная) оценка стоимости приобретаемой компании, синергетических эффектов и премии. Поэтому стоит отметить, что количественная оценка синергии - обязательный шаг при проведении сделки, с которого должен начинаться анализ приобретаемой компании, и который является мерой воздействия на итоговую стоимость.

Выбор метода оценки напрямую зависит от типа синергетического эффекта, который будет оцениваться. Зарубежные авторы используют в статьях различные подходы, такие как: эконометрический анализ, показатель NPV (S. Orsag и K. McClure), DCF (J. Kinnunen), WACC (Z. Xia и Z. Xiuzhi), тут обращают особое внимание на необходимость оценки риска при анализе синергетических эффектов. Это обусловлено вероятностью обнуления синергетического эффекта из-за высокого уровня риска.

В российской практике применяются иные подходы. Например, Давиденко отмечает, что синергетический эффект является частью премии, выплачиваемой за слияние, поэтому предлагается оценивать синергию именно через оценку премии. При данном методе оценки для расчета премии по конкретной сделке анализируются подобные сделки, уже совершенные другими компаниями ранее. На основе нескольких подобных сделок выявляются наиболее значимые синергетические эффекты, и создается общий портфель синергетических

эффектов для конкретной сделки. Однако, данный метод имеет ряд существенных недостатков, среди которых - возможность отсутствия достаточного количества подобных сделок в прошлом для построения корректного статистического портфеля. Поэтому стоит сосредоточить внимание на оценке синергетических эффектов двумя способами: дисконтированного денежного потока (DCF) и методом реальных опционов.

Таким образом, можно сделать вывод, что анализируя и оценивая уникальные синергетические эффекты для каждой конкретной сделки, получают более корректные оценки премии.

4. Важным моментом, касающимся изучения синергетического подхода является так же понятие «источник эффекта синергии».

По мнению основателя «синергетики» Пригожина И.Р. развитие есть возникновение «порядка из хаоса». Следуя синергетическому подходу можно говорить о том, что одним из источников синергии является хаос.

Выделяют 4 вида синергизма:

- синергизм продаж

Источники: группы товаров, общие склады, центры управления и распределения, тарифная политика

- оперативный синергизм;

Источники: транзакционные издержки, денежные потоки, коллектив,

- инвестиционный синергизм;

Источники: инновации, инфраструктурные объекты, унифицированные элементы; технологические цепи; процессы жизненных циклов продуктов и технологий; функций, задачи, баз управления; каналы передачи информации

- синергизм менеджмента.

Источники: знания, репутация, административный ресурс, структура.

Следует отметить, что были проанализированы и другие классификации источников синергии, но они не имеют значительных отличий от уже представленных.

5. Консолидация, комбинация и ко-специализация

Консолидация - один из видов систематизации законодательства. Цель Консолидации - устранение множественности нормативных актов, их унификация и создание в структуре законодательства крупных однородных блоков в качестве важнейшего промежуточного звена между текущим правотворчеством и кодификацией. Консолидированными называются такие законодательные акты, которые лишь суммируют несколько изданных прежде по данному предмету законов, не изменяя в чем-либо существенном их содержание и не стремясь к единой логической конструкции. в гражданском праве консолидация - это прекращение права пользования вследствие его слияния с правом собственности

Комбинация (соединение) - искусство строить систему понятий . Комбинация — совокупность согласованных действий (часто не прямых и неочевидных), предпринимаемых для достижения какой-либо цели предпринимателями.

Коспециализация же является состоянием двух активов, при котором каждый из них более продуктивен при использовании его в сочетании с другим. Коспециализированные активы должны быть уникальными в каком-то отношении и одновременно комплиментарными.

6. Возможные стратегии по вхождению в новый бизнес. Вхождение в новый бизнес может иметь одну из трех форм: приобретение компании создание новой компании внутри старой и создание совместного предприятия. Приобретение уже действующего бизнеса - это самый популярный способ диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в быстром проникновении на целевой рынок. Одновременно этот способ помогает компании, которая проводит диверсификацию, преодолеть такие барьеры на входе, как потребность приобрести технологический опыт, установить взаимоотношения с поставщиками, сделать значительные расходы на рекламу и продвигать продукцию, чтобы получить известность и признание ее на рынке,

чтобы обеспечить продукции надлежащий объем сбыта. Однако поиск именно той компании, которую следует приобрести, часто очень сложная задача. Серьезная дилемма, стоящая перед компанией, которая намерена осуществить покупку, заключается в выборе между успешной, но дорогой компанией, и той, которая едва выживает, но есть дешевая. Если покупатель мало проинформирован о другую отрасль, но имеет солидный капитал, то лучший выбор для него - приобрести надежные фирмы с хорошими позициями на рынке, если, конечно, цена не будет слишком высокой. Однако, если покупатель видит перспективные пути преобразования слабой фирмы в сильную, имеет для этого деньги, ноу-хау и терпение, то слабая компания может оказаться лучшим объектом для долгосрочных инвестиций. Тест на стоимость входа требует, чтобы ожидаемый поток прибыли бизнеса, который покупают, создавал привлекательный доход на общие затраты на покупку и на любые новые капиталовложения, необходимые для поддержания и расширение его деятельности. Высокая покупательная цена может исключить или сделать очень тяжелыми для выполнения условия теста. Компания, которая стремится к диверсификации, не должна рассчитывать на то, что она сможет приобрести желаемую фирму в привлекательной отрасли и еще и по цене, которая допускает адекватные доходы на инвестиции.

Диверсификация может осуществляться через создание новой фирмы "под зонтиком" всей корпорации для участия в конкуренции на желаемом рынке. Новая организация должна не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, расширить потребительскую базу и т.д. Создание новой фирмы для выхода на рынки новой области особенно благоприятно, если:

- 1) есть достаточно времени для полного введения его в действие;
- 2) компании, работающие на рынке, будут слабо или неэффективно реагировать на попытки новичка расколоть рынок;

- 3) такой выход на рынок требует меньших затрат, чем приобретение новой фирмы, так фирма уже имеет все или большую часть тех знаний и опыта, которые необходимы для эффективной конкуренции;
- 4) создание новых производственных мощностей не повлияет негативно на баланс спроса и предложения в отрасли;
- 5) в целевой области есть множество относительно мелких фирм, и поэтому новой фирме не будут противостоять большие и сильные соперники.

Совместные предприятия - это выгодный способ получить доступ к новым видам бизнеса, по крайней мере, в ситуациях трех типов. Во-первых, совместные предприятия - это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной фирмы. Во-вторых, общие предприятия выгодны, если объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых фирм создает организацию, которая обладает всем необходимым, чтобы стать мощным конкурентом. В этом случае каждый из партнеров вкладывает знания и ресурсы, которых нет у других и которые нужны, чтобы достичь успеха. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами является иногда единственным или лучшим путем, чтобы преодолеть импортные квоты, тарифы, национальные и политические интересы, культурные препятствия. Экономические, конкурентные и политические реалии национальной среды часто требуют того, чтобы иностранная компания для получения доступа на национальный рынок другой страны объединялась с компанией этой страны. Местные партнеры создают для иностранных компаний преимущества, которые заключаются в знании местных условий, предоставлении руководящего персонала, а также доступа к каналам распределения. Однако в таких совместных предприятиях часто возникают сложные вопросы, а именно: как распределить работу между партнерами, кто должен осуществлять эффективное взаимодействие. Конфликты между иностранными и местными партнерами могут возникнуть, когда неизвестно, чем должны соответствовать технологические процессы - стандартам иностранной

компании или местным нормам и кто будет иметь контроль над денежными потоками и как лучше распределить прибыли.

7. Внутренние факторы развития бизнеса предполагают непосредственное управление стоимостью созданного предприятия или организации, т. е. развитие бизнеса. Процесс развития бизнеса требует от организатора особого подхода. Данный подход, в свою очередь, должен быть основан на особом отношении предпринимателя, т. е. предприниматель с целью развития своего бизнеса должен ориентироваться на долгосрочные денежные потоки, а не на какие-либо небольшие изменения величины чистой прибыли. Подход к развитию бизнеса также должен быть ориентированным на прирост стоимости. Организация или предприятие должны приносить доход, который обязательно должен превышать стоимость тех средств, которые были затрачены на его получение. Следует иметь в виду, что показатель чистой прибыли, в отличие от показателя денежного потока, не учитывает таких особенностей, как потребности организации или предприятия в финансировании; возможные деловые и финансовые риски; основные объемы инвестиций, привлеченных в основные средства. Показатель чистой прибыли не способен устойчиво коррелировать с рыночной стоимостью. В качестве основного и самого главного смысла развития бизнеса, а также основного смысла управления денежным потоком, выступает процесс создания определено новой стоимости. Формирование новой стоимости осуществляется поэтапно и предполагает выявление определенных факторов, влияющих на изменение данной стоимости. Все другие этапы формирования стоимости заключаются, прежде всего в воплощении выбранных стратегий. Большое значение для развития уже созданного бизнеса имеет исследование предприятия. Исследование предприятия либо организации осуществляется в следующие этапы: оценивание предприятия исходя из текущего состояния дел на данном предприятии путем применения метода дисконтирования денежных потоков; проведение более углубленного анализа функционирующего предприятия или организации, а также исполнение выбранной стратегии развития бизнеса путем

воздействия на определенные факторы; применение самых разнообразных возможностей организованного реструктурирования. Наиболее значимым этапом развития бизнеса является создание дополнительной стоимости внутри действующего предприятия или организации путем оказания определенного влияния на различные факторы. Данные факторы способны определять стоимость. Следует отметить, что при минимальном изменении определенной переменной подвергается изменениям и величина денежного потока, а соответственно, и величина стоимости. Среди основных факторов, влияющих на стоимость, следует отметить: себестоимость реализованной продукции; какой-либо временный фактор; объемы реализации продукции; маржа валовой прибыли; количество переменных и постоянных затрат; наличие основных средств; наличие собственных оборотных средств; определенная стоимость привлекаемого капитала; наличие заемных средств в структуре развивающегося предприятия. Такие факторы, как оборотные средства, основные средства, определенные временные факторы, объемы реализованной продукции, маржа валовой продукции, соотношение постоянных и переменных затрат, способны определенным образом влиять на величину денежного потока. Такие факторы, как стоимость привлечения капитала и соотношение заемных и собственных затрат в структуре предприятия, способны определенным образом повлиять на ставку дисконта. Как уже было сказано, управление стоимостью сопровождается реализацией определенной стратегии развития бизнеса.

- Внешние факторы развития бизнеса

Внешние факторы развития бизнеса основываются на различных видах деятельности, направленной на сохранение корпоративного контроля, на куплю-продажу активов предприятия. Основной стратегической целью внешних факторов развития бизнеса является значительное повышение стоимости капитала предприятия путем коренного изменения структуры активов.

Другой стратегической целью внешних факторов развития бизнеса является аккумуляция средств, направленных на непосредственное развитие

бизнеса. В том случае, если между реальной стоимостью организации или предприятия и потенциальной стоимостью, которая возникает при коренном изменении определенных, и наиболее важных, обстоятельств, организатор бизнеса может провести реструктурирование организации. В данном случае может возникнуть так называемый стоимостный разрыв.

Стоимостный разрыв представляет собой некую разницу, возникающую между текущей стоимостью предприятия, которая определяется на конкретный момент, и текущей стоимостью организации после проведенного процесса реструктуризации.

8. Органический и неорганический рост. Для корректного сравнения совокупный рост компании необходимо разделить на две различные по сути составляющие: «органический» рост (за счет собственных ресурсов компании) и «неорганический» рост (за счет слияний и поглощений). Первый, в свою очередь, состоит из двух компонентов: во-первых, рост за счет потенциала, изначально присущего портфелю активов компании (то есть на уровне роста соответствующих сегментов рынка); во-вторых, рост за счет увеличения рыночной доли компании (то есть разница между уровнем роста компании и ростом сегмента рынка в целом). Чтобы получить точные совокупные показатели, указанное деление по факторам роста нужно провести на уровне сегментов.

Наилучший способ адекватно оценить факторы роста компании сейчас и в прошлом, а также корректно сопоставить их с показателями конкурентов — это разделить общий рост на три составляющие: реализация изначально потенциала собственных активов, увеличение доли рынка и проведение слияний и поглощений. Мы будем называть эти три составляющие «двигателями роста». Они выделены при помощи нового инструмента анализа — метода декомпозиции роста.

Метод декомпозиции роста позволяет разделить рост компании на три компонента в соответствии с его тремя источниками, тремя «двигателями».

Слияния и поглощения обеспечивают так называемый неорганический рост компании — это получение или потеря дополнительной выручки при покупке или продаже активов.

Потенциал собственных активов обеспечивает органический рост выручки за счет роста самих сегментов рынка, в которых работает компания. Сюда же относится влияние покупки или продажи активов на рост бизнеса компании, обусловленное динамикой соответствующих сегментов рынка (но только по истечении года со времени проведения сделки). В некотором смысле потенциал собственных активов компании — это показатель ее стратегической эффективности.

Увеличение доли рынка обеспечивает органический рост компании благодаря захвату доли рынка конкурентов. Мы определяем долю рынка компании как средневзвешенную долю по всем сегментам ее бизнеса.

Применяя метод декомпозиции роста, необходимо учитывать колебания курса валют. Такие колебания способны существенно исказить картину роста и наше понимание результатов. Так, компания может выиграть от повышения курса валюты на иностранных рынках. К примеру, в последние годы американские компании, ведущие продажи в Европе, получили дополнительные доходы за счет укрепления евро. Обычно мы включаем эффект от колебания курса валют в категорию «потенциал собственных активов», но в ряде случаев он рассматривается отдельно.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 4

СИНЕРГИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

1. Определение синергии.
2. Уровни создания стоимости и подход к управлению.
3. Методики анализа синергии.
4. Подходы к классификации синергии по источникам возникновения.
5. Горизонтальные, вертикальные и управленческие синергии.
6. Консолидация, комбинация и ко-специализация.
7. Корпоративные примеры синергетических эффектов в межфирменных взаимодействиях разных типов.
8. Возможные стратегии по вхождению в новый бизнес.
9. Внутреннее vs внешнее развитие.
10. Органический vs неорганический рост.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 4

СИНЕРГИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

1. Как называется суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы:

- а) Синергия
- б) Диверсификация
- в) Концепция управления

2. Как сокращенно обозначается концепция управления стоимостью компании:

- а) MBV
- б) BVM
- в) VBM

3. Какого вида синергии НЕ существует:

- а) Синергизм продаж
- б) Инвестиционный синергизм
- в) Синергизм капитала

4. Что означает совокупность согласованных действий (часто непрямых и неочевидных), предпринимаемых для достижения какой-либо цели предпринимателями:

- а) Консолидация
- б) Коспециализация
- в) Комбинация

5. Как называются такие законодательные акты, которые лишь суммируют несколько изданных прежде по данному предмету законов, не изменяя в чем-либо существенном их содержание и не стремясь к единой логической конструкции:

- а) Консолидированными

- б) Коспециализированными
- в) Комбинизированными

6. Что учитывается при применении метода декомпозиции роста:

- а) Колебания курса валют
- б) Увеличение доли рынка
- в) Потенциал активов компании

7. Какие факторы развития бизнеса предполагают непосредственное управление стоимостью созданного предприятия или организации:

- а) Внешние
- б) Внутренние

8. Какие предприятия означают выгодный способ получения доступ к новым видам бизнеса:

- а) Раздельные предприятия
- б) Совместные предприятия

9. Как называется самый популярный способ диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в быстром проникновении на целевой рынок:

- а) Приобретение действующего бизнеса
- б) Создание новой фирмы
- в) Создание совместного предприятия

10. Наиболее острой этической проблемой международных корпораций в их сотрудничестве с компаниями стран с переходной экономикой является

- а) интеллектуальное пиратство
- б) дискриминация местного персонала
- в) дискриминация экспатриантов
- г) дискриминация национальных меньшинств

11. Ключевым преимуществом и мотивом создания совместных предприятий в сравнении с другой формой организации международного бизнеса является

- а) высокая зарплата персонала
- б) существенный объем продаж
- в) низкие зарплаты на производство товаров
- г) возможность использования сильных конкурентных преимуществ партнеров (учредителей)

12. Изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений

- а) оценка
- б) анализ
- в) разработка

13. Для компании в индустрии гостеприимства целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она

- а) создает конкурентное преимущество
- б) повышает эффективность стратегически важных видов деятельности
- в) устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
- г) выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов

14. Позиционными стратегиями рыночного лидера на рынке гостиничных услуг могут быть

- а) Игнорирование слабых соперников
- б) Создание новых конкурентных преимуществ
- в) Укрепление позиций на существующих рынках
- г) Препятствование соперникам
- д) Запугивание соперников

15. Отличительная черта ассортимента компании гостиничного сервиса, реализующей стратегию широкой дифференциации

- а) качественная базовая модель товара в нескольких модификациях

б) большое количество модификаций систем обслуживания, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства

в) диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

Ответы на тест 4.

1. а)
2. в)
3. в)
4. в)
5. а)
6. а)
7. б)
8. б)
9. а)
10. б)
11. г)
12. б)
13. б)
14. б,в)
15. б)

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 4

СИНЕРГИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Кейс

Marriott International и Starwood Hotels & Resorts объявили о слиянии. В результате сделки размером \$12,2 млрд будет создана крупнейшая в мире гостиничная сеть, говорится в заявлении компаний. Она сможет предложить посетителям 1,1 млн номеров более чем в 5500 отелях, которыми компании управляют или которым предоставляют франшизу на управление (сейчас у Marriott 4300 объектов, у Starwood – 1270). Их отели расположены более чем в 100 странах.

Объединенная компания будет включать 30 брендов – от группы брендов Marriott, а также Ritz-Carlton и Renaissance Hotels & Resorts со стороны Marriott до Sheraton, Le Meridien, St.Regis, W Hotels со стороны Starwood.

По условиям сделки акционеры Starwood получают 0,92 акции Marriott и \$2 деньгами за каждую акцию. Таким образом, из общей суммы сделки Marriott заплатит \$11,9 млрд акциями и \$340 млн – деньгами. После завершения слияния акционерам Starwood будет принадлежать примерно 37% обыкновенных акций объединенной компании. Ее оценочный совокупный комиссионный доход за год по 30 сентября 2015 г. составил бы \$2,7 млрд.

Marriott намерена ускорить развитие брендов Starwood за счет своих организационных ресурсов, а также отношений с владельцами гостиниц и франшиз. На второй год после закрытия сделки компании ожидают экономии на расходах как минимум в \$200 млн, в частности, за счет повышения эффективности операций и сокращения административно-управленческих издержек. Как ожидается, сделка завершится в середине 2016 г.

Переговоры о покупке Starwood до недавнего времени вела также Hyatt Hotels, сообщали в конце октября CNBC и The Wall Street Journal. Кроме того, писала WSJ, ею интересовались три китайские компании, включая Shanghai Jin

Jiang International Hotels (Group); однако им сначала нужно было договориться друг с другом и с Пекином, так как китайские власти предпочитают, чтобы предложение о поглощении зарубежного бизнеса делала одна китайская компания.

Тогда же Адам Эйрон, исполняющий обязанности гендиректора Starwood, во время телеконференции с аналитиками сказал, что компания вскоре намерена завершить как рассмотрение вариантов стратегического развития, так и поиск гендиректора. «Я удивлюсь, если не смогу дать вам окончательных ответов в ближайшие два месяца», – заявил Эйрон.

У объединенных Marriott и Starwood – «невероятный потенциал роста», заявил он в понедельник: «Мы сможем предложить гостям и клиентам гораздо больше возможностей через 30 гостиничных брендов, тогда как объединенная глобальная платформа и наши умения помогут владельцам и франчайзинговым отелям извлечь дополнительную стоимость».

Задание:

- 1) Является ли данная сделка примером синергии, почему?
- 2) К какому виду синергизма можно отнести сделку, описанную в данной статье и почему?
- 3) Как на ваш взгляд поменяется ситуация в компании, к чему приведет слияние в первые месяцы и какими вы видите изменения спустя 5 лет?
- 4) Какие плюсы и минусы Вы находите в объединении, если рассматривать данную ситуацию с точки зрения компании Starwood?
- 5) Какие основные экономические цели преследует компания Marriott, действительно ли основной целью в этом случае является извлечение большей прибыли или же компания пытается максимально повысить уровень капитализации?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: 2002.-235 с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента - М.: 2000.-169 с
3. Виханский О. С. Стратегическое управление – М.: Гардарика, 1998.-236 с.
4. Герчигова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 2002.- 413 с.
5. Портер М. Стратегия и планирование СПб: 2001.-453 с.
6. Хасси Д. Стратегическое управление – СПб., 2001.-325 с.

ТЕМА 5. СЛИЯНИЕ И ПОГЛОЩЕНИЕ, ИХ СУЩНОСТЬ

Прежде чем перейти к рассмотрению проблемы проведения процедуры слияний и поглощений, целесообразным было бы уделить внимание тому, какое место принадлежит слияниям и поглощениям в процессе проведения реструктуризации предприятия и построения стратегии его развития.

Как же можно определить, что такое слияния и поглощения? В принципе, в специальной литературе подобная деятельность называется одним словом – слияния (*mergers*), под которой в широком смысле понимается *такой процесс, в ходе которого из нескольких компаний образуется одна*. Однако юридическая наука и бухгалтерский учет требуют дробления данной категории на процедуры по слиянию (*mergers*) и поглощению (*acquisitions*). Проще всего эти два понятия можно охарактеризовать следующим образом.

В результате слияния несколько компаний объединяются в одну. При этом, как правило, существует одна "приобретающая" компания, выступающая инициатором подобной сделки и обладающая более мощным экономическим потенциалом. Отличительной чертой сделки слияния компаний является то, что *акционеры "приобретаемой" компании после объединения сохраняют свои права на акции, но уже нового, объединенного акционерного общества*.

Процедуру поглощения отличает то, что здесь приобретающая (поглощающая) компания выкупает у акционеров приобретаемой (поглощаемой) компании все или большую часть акций. Таким образом, *акционеры поглощаемой компании теряют свои права на долю в капитале новой объединенной компании*.

(*) В дальнейшем в широком смысле, а также при описании процедуры слияния будут использоваться понятия "приобретающая" и "приобретаемая" компании. Понятия "поглощающая" и "поглощаемая" компании будут использоваться при описании сделок поглощения.

Здесь необходимо остановиться на том, что под деятельностью по слияниям и поглощениям понимается не только приобретение полностью или большей части какого-либо хозяйствующего субъекта, но также и отчуждение, продажа подразделений, дочерних компаний, изменение структуры собственности фирмы. Более подробно об этом будет сказано ниже.

Таким образом, делая краткий итог сказанному выше, можно заметить следующее. Слияния и поглощения представляют собой процедуру смены собственника или изменению структуры собственности компании, являясь конечным звеном в системе мер по ее реструктуризации. Целью слияний и поглощений является увеличение благосостояния акционеров и достижение конкурентных преимуществ на рынке.

На самом деле любое акционерное общество, функционирующее в условиях нормальной цивилизованной рыночной экономики должно ставить эти цели перед собой в качестве приоритетных целей своей деятельности. При этом эти цели могут достигаться компанией с помощью использования как внутренних методов (повышение эффективности управления, использование более современных способов ведения бизнеса, новых технологий, повышение производительности труда и т.д.), так и внешних методов, к которым относится деятельность по слияниям и поглощениям. При этом внешние пути развития имеют целый ряд сравнительных преимуществ, которые будут рассмотрены ниже в главе "Мотивации к проведению слияний и поглощений".

На пути к достижению указанных выше целей компания разрабатывает конкретную стратегию своей деятельности. В этом свете компания постоянно оценивает свое положение на рынке, свои сильные и слабые позиции, ищет такие направления своей деятельности, следуя которым она добьется наибольших конкурентных преимуществ. Исходя из этого компанией могут быть выбраны следующие основные стратегии, или концепции, своего развития:

- Усиление основных направлений своей деятельности;
- Диверсификация деятельности;

- Отказ (продажа) от неосновных направлений деятельности.

Деятельность по слияниям/поглощениям является одним из основных методов реализации перечисленных стратегий развития фирмы. В частности:

- Если фирма занимает удачное положение на рынке, находясь в отрасли, обещающей ей хорошие перспективы развития, однако ей требуется усиление своих позиций для достижения конкурентных преимуществ в отрасли, то, используя механизм слияния и поглощений, она может достигнуть своей цели, объединяясь или приобретая компании того же сегмента рынка;

- Часто компания может осуществлять слияния/поглощения фирм из других сегментов рынка для снижения риска своей деятельности (что достигается, например, через выпуск разнородной продукции, продукции находящейся на различных этапах своего жизненного цикла, через географическую диверсификацию в сбыте продукции – то есть, другими словами, через диверсификацию производства), для расширения сферы своего присутствия;

- Если компания пересматривает свои позиции на рынке, находит новые приоритеты, выделяет для себя основные направления своей деятельности, освобождаясь от неосновных, проблемных направлений, и, наконец, если компания просто испытывает недостаток в деньгах, то она может эффективно использовать механизм слияний/поглощений для продажи или выделения отдельных подразделений, дочерних компаний.

Более наглядно место слияний/поглощений в корпоративной стратегии компании можно проследить, рассматривая различные типы слияний и поглощений.

Типы слияний и поглощений.

Как уже было сказано, деятельность по слияниям и поглощениям предполагает не только объединение хозяйствующих субъектов, но и выделение структурных подразделений. Исходя из этого, разделим все слияния и поглощения на две группы – расширение бизнеса и выделение бизнеса.

Расширение бизнеса Основная классификация слияний и поглощений основана на объединяемых типах деятельности. Согласно этому признаку слияния и поглощения делятся на:

- горизонтальные;
- вертикальные;
- конгломератные.

Далее для упрощения будем использовать термин "слияния", имея в виду деятельность по слияниям и поглощениям.

Горизонтальные слияния предполагают объединение компаний, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности. Такой тип слияний обеспечивает достижение конкурентных преимуществ по сравнению с другими участниками данного конкретного сегмента рынка за счет экономии от масштаба и наращивания капитала. Здесь необходимо отметить, что подобного рода слияния как ограничивающие конкурентную борьбу могут регулироваться со стороны государства через систему антимонопольных мер. В числе наиболее ярких недавних примеров слияний такого типа можно отметить слияние банков Chase Manhattan и Chemical Bank, объединение гигантов пищевой индустрии Guinness и Grand Metropolitan .

Вертикальными слияниями называются объединения компаний, относящихся к разным стадиям одного производственного процесса. При этом слияние принимает форму "интеграции вперед" или "интеграции назад". Например, комбинат по производству металлопроката объединяется со станкостроительным заводом ("интеграция вперед", то есть объединение с компанией, относящейся к следующей стадии производственного процесса) или, допустим с компанией, занимающейся добычей железной руды ("интеграция назад", то есть слияние с компанией предыдущего этапа производственного процесса).

Данный тип слияния обеспечивает повышение технологической экономичности производства, снижению транзакционных издержек (участники

таких вертикально интегрированных схем поставляют друг другу объект промежуточного производства по гораздо меньшим ценам или вообще бесплатно), лучший обмен информацией в пределах объединенной компании, что в итоге приводит к значительному снижению промежуточных затрат и, в конце концов, совокупных затрат производства конечной продукции.

Конгломератные слияния предполагают объединение компаний из различных, несвязанных отраслей или географических регионов.

Существуют три разновидности конгломератных слияний:

– Слияние для расширения спектра продуктов. Происходит объединение компаний, производящих различную продукцию, обладающую, тем не менее, схожими признаками, и способных расширить ассортимент выпускаемой друг другом продукции. Тем самым значительно повышается конкурентное превосходство образовавшейся структуры.

– Слияние для географического расширения. В данном случае объединяются компании, выпускающие однотипную продукцию, но осуществляющие свою деятельность в различных регионах. Данная схема позволяет значительно снизить уровень риска через географическую диверсификацию и расширить свое присутствие, а значит, и приобрести конкурентные преимущества, обеспечить себя дополнительным спросом на различных географических рынках.

– Собственно конгломератное слияние Предполагает объединение компаний из совершенно несвязанных и неродственных отраслей.

Выделение бизнеса Выделение бизнеса как составная часть корпоративной стратегии, как уже было выше сказано, также может осуществляться за счет использования механизма слияний и поглощений. Для этих целей компания может проводить отпочковывание (spin-off) и продажу (divestiture) отдельных подразделений.

Отпочковывание подразумевает создание из имеющегося подразделения компании отдельного юридического лица. Акционеры материнской компании

пропорционально своей доли в ее капитале становятся владельцами акции новой образовавшейся компании. При этом никакого движения денег не происходит, материнская компания какого-либо дохода в результате отпочковывания своего подразделения не получает. Примером может служить произошедшая в 1996-1997 г. реорганизация американской корпорации AT&T, в ходе которой от нее отделились ее два подразделения: NCR (производитель компьютеров и банкоматов) и Lucent Technologies (производитель телефонного оборудования). Эти подразделения преобразовались в самостоятельные акционерные общества, акции которых были распределены между существующими акционерами AT&T.

Существуют несколько вариантов отпочковывания – разбиение компании (split-up) и отделение (split-off).

При разбиении материнская компания в результате серии отпочковываний преобразуется в несколько независимых новых юридических лиц, а сама перестает существовать.

При отделении часть акционеров получает долю в новой компании взамен своей доли в материнской компании в определенном соотношении. Таким образом, происходит разделение всех акционеров на две группы: акционеры, владеющие исключительно акциями материнской компании, и акционеры, владеющие исключительно акциями отделившейся компании.

Продажа отдельных подразделений, или дивести́рование, предполагает продажу этого подразделения третьему лицу. В отличие от отпочковывания, материнская компания получает реальные денежные средства в результате проведения подобного рода реструктуризации.

Если какое-либо подразделение выставляется на открытую продажу широкому кругу лиц, то подобная операция называется выделением (carve-out).

Дивести́рование является очень популярным методом реструктуризации компании с одновременным получением необходимых материнской компании живых денег. Примером может послужить продажа фирмой Nokia своих неосновных, не связанных с телекоммуникациями, направлений в рамках своей

концепции развития, а также с целью получения наличности – подразделения Nokia Data (разработчик информационных технологий) и своего энергетического подразделения.

Итак, причины, побуждающие компании, производить продажу или отпечковывание своих подразделений, очевидны. Основная из них – повышение эффективности ведения бизнеса. Зачастую в составе компании присутствует убыточное подразделение, занимающееся неосновным видом деятельности. Выделение подобного бизнеса позволяет менеджменту компании концентрировать свое внимание на основном виде деятельности, устраняя ненужные расходы на поддержание неосновного и неприбыльного направления. К тому же если различные направления бизнеса становятся независимыми, довольно просто увидеть истинную эффективность каждого из них и на основании этого адекватно распределять вознаграждение управленческого персонала.

В деятельности по слияниям и поглощениям особняком стоят процедуры по изменению структуры, формы собственности. Под этими процедурами понимается превращение открытого акционерного общества в закрытое или в партнерство (*going private transactions*). Другими словами, основным отличием данного вида сделок от остальных сделок по слияниям и поглощениям состоит в том, что акции компании выкупаются небольшой группой инвесторов и перестают котироваться на фондовом рынке. Как правило, либо покупается какая-нибудь компания целиком, либо приобретается отдельное ее подразделение. Это происходит путем покупки у акционеров компании их акций, либо акционерам взамен их акций предлагаются привилегированные акции или облигации. При этом очевидно, что для того, чтобы осуществить подобного рода сделку, инвесторам требуются привлечение очень больших объемов денежных средств. Поэтому еще одной особенностью сделок по преобразованию открытого акционерного общества в закрытое является то, что они практически всегда сопровождаются крупными заимствованиями. Именно

использование значительных объемов заемного капитала дало таким сделкам название Выкупа с рычагом (Leverage buy-out, LBO).

Если выкуп компании производится ее высшим руководством, то такая сделка называется Выкуп управляющими (Management buy-out, MBO). Часто компания прибегает именно к выкупу менеджментом, когда желает освободиться от неосновного направления своей деятельности. Тогда какое-либо подразделение или дочерняя компания выделяется из структуры материнской и переходит в руки высшего руководства этого подразделения, становясь при этом закрытым акционерным обществом или партнерством. Данная операция, наряду с уже рассмотренными выше плюсами от проведения выделения бизнеса в рамках реструктуризации компании, обладает еще несколькими очень важными особенностями, являющихся достаточно сильным стимулом к проведению MBO. Менеджеры компании, хорошо знакомые со своим бизнесом, становясь собственниками компании, своей первоочередной задачей будут ставить эффективное ведение собственного дела, так их благосостояние будет напрямую зависеть от благосостояния фирмы. Кроме того, стремление к увеличению уровня прибыльности и повышению уровня конкурентоспособности будет диктоваться наличием значительных долговых обязательств вновь образованной компании и необходимостью их обслуживания. Таким образом, выкуп управляющими и вообще выкуп с рычагом имеет одно неоспоримое достоинство – он заставляет управляющих компании вести эффективный бизнес, снижать затраты и повышать рентабельность производства.

На самом деле именно использование значительного заемного капитала для осуществления сделок LBO является основным подводным камнем в деятельности вновь образовавшейся компании. Как правило, основу долгового финансирования (50-60% от общей суммы долговых обязательств) составляет крупный кредит привилегированного статуса, который обеспечен всеми активами компании. Собственные средства инициаторов сделки обычно не превышают 10% всего объема финансовых ресурсов.

Остальные 30-40% капитала привлекаются путем выпуска так называемых "бросовых" облигаций (junk bonds), которые отличаются высокой степенью доходности, но одновременно имеют очень слабое обеспечение, вследствие того, что все активы направлены на обеспечение основного кредита. Основная проблема заключается в том, что инициаторы выкупа с рычагом часто в своем стремлении к сверхприбылям готовы пойти на все ради приобретения выбранной компании-цели, вследствие чего цена покупки этой компании может сильно превысить ее действительную стоимость. Очевидно, что для обеспечения возможности заплатить высокую цену за приобретаемую компанию инвесторам приходится прибегать к очень большим заимствованиям, которые становятся очень тяжелым бременем приобретенной компании. Однако при этом, как уже было отмечено, менеджеры вынуждены вести очень эффективный бизнес для поддержания своей способности обслуживать непомерные долги, вследствие чего показатель EBIT (прибыль до выплаты процентов и до налогообложения) может сильно расти. Но, тем не менее, огромные объемы задолженности могут перекрывать любые, даже очень хорошие, показатели деятельности фирмы и привести к серьезным финансовым затруднениям.

Враждебные тактики слияний и поглощений и методы защиты от них. Все, что было сказано выше, относится к так называемому "дружественному приобретению" (friendly takeover), когда решение о слиянии или поглощении принимается в ходе цивилизованных переговоров двух компаний. Зачастую же поглощающая компания ведет себя агрессивно, не желая вести какие-либо переговоры с компанией-"мишенью". В данном случае речь идет о "враждебном поглощении" (hostile takeover). При этом поглощающая компания стремится к замене "неудобных" директоров и менеджеров.

Существует множество различных тактик враждебного поглощения. Перечислим некоторые из них. Медвежья объятия (bear hug).

Рассылка высшему руководству компаний-мишеней сообщений о предстоящем поглощении с требованием принять быстрое решение по поводу

данного предложения. В случае отказа поглощающая компания обращается непосредственно к акционерам этой компании за спиной ее менеджмента с тендерным предложением.

Тендерное предложение (tender offer)

Менеджмент компании-мишени может посоветовать акционерам принять предложение или сопротивляться намерениям потенциального покупателя. Тендерное предложение может быть реализовано различными способами.

Двухуровневое предложение (two-tier offer) – цена, по которой поглощающая компания обещает купить акции поглощаемой компании, дифференцируется. Сначала покупается пакет акций более высокого уровня (например, 51%) по более высокой цене, что объявляется одновременно с тендерным предложением. Остальные акции затем покупаются по более низкой цене.

Частичное предложение (partial offer) – поглощающая компания объявляет максимальное количество акций, которое она намеревается приобрести, но не раскрывает своих планов относительно остальных акций.

Оба этих способа тендерных предложений ставят целью снижение совокупной цены приобретения акций компании-мишени и одновременно стимулируют акционеров поглощаемой компании быстрее продать свои акции, обещая более высокую цену при покупке стартового пакета акций.

Подобного рода враждебные поглощения зачастую вызывают сопротивление менеджмента поглощаемой компании. Причин этому может быть несколько. Во-первых, предстоящее поглощение может не соответствовать концепции развития компаниимишени. Проще говоря, возможная реструктуризация может идти в разрез с ее стратегией деятельности. Во-вторых, менеджеры компании могут через систему защитных мер пытаться завысить цену своей компании. И в-третьих, как правило, поглощения в большинстве случаев представляют реальную угрозу для высшего руководства поглощаемой компании потери рабочих мест. В данном случае защитные меры используются

ими просто для того, чтобы остановить поглощающую компанию любыми способами.

Исходя из этого, проведение высшим руководством компании-мишени комплекса защитных мер часто предполагает определенный конфликт интересов между ним и акционерами компании – желание менеджеров сохранить свои позиции в компании нередко перекрывает стремление повысить благосостояние акционеров. Во избежание подобных конфликтов используется механизм "золотых парашютов" (golden parachutes), которые предполагают определенные поощрения (причем довольно значительных размеров) управляющим компании в случае их смещения с должностей в результате проведенного поглощения.

Итак, среди основных методов защиты от враждебных поглощений можно выделить следующие.

Защитные меры, предшествующие поглощению

Поправки в уставах – "Отпугивание акул" (Shark-repellent charter amendments)

Сюда можно отнести различные, вносимые с согласия акционеров, поправки в уставы компаний-мишеней, ставящие, как правило, определенные условия для перехода контроля над ними.

Положения по переизбранию совета директоров (Staggered board amendment) – совет директоров делится на три группы. Каждый год только одна группа может быть переизбрана, вследствие чего поглощающая компания не может немедленно установить контроль над компанией-мишенью.

Положение о мажоритарном большинстве (Supermajority amendment) – согласно этой поправке, для одобрения поглощения требуется высокий процент голосов, обычно до 80%.

Поправка о справедливой цене (Fair price amendment) – поглощение разрешается, если за все акции будет заплачена справедливая цена, которая определяется по определенной формуле или оценочным путем.

Поправка об ограничении прав голоса (Restricted voting rights amendment) – акционеры, владеющие существенной долей в капитале компании-мишени (выше определенного процента акций), не имеют права голоса без специального разрешения совета директоров.

Положение о периоде ожидания (Waiting period amendment) – нежелательные покупатели могут завершить поглощение только по истечении определенного периода времени (как правило, до нескольких лет).

"Отравленные пилюли" (Poison pills)

Для существующих акционеров компании-мишени может быть выпущен новый класс ценных бумаг, называемых "отравленными пилюлями". Если поглощающей компанией произведена покупка значительного объема акций компании-мишени, то такие бумаги дают право их владельцам на покупку дополнительных акций компании-мишени по договорной цене.

Poison puts

Право, выпущенное для держателей облигаций компании-мишени, на требование досрочного погашения облигаций в случае враждебного поглощения. Как правило, это наносит сильный удар по платежеспособности поглощающей компании при том, что она прибегает к активным заимствованиям для осуществления враждебного поглощения.

Защитные меры, последующие за поглощением

Судебные иски (Litigation)

Компания может подать иск в суд по делу о нарушении антимонопольного законодательства или законодательства в области рынка ценных бумаг

Реструктуризация активов (Asset restructuring)

Покупка ненужных поглощающей компании активов или продажа активов, представляющих для нее особую ценность.

Реструктуризация обязательств (Liability restructuring)

Продажа акций третьей дружественной стороне или увеличение числа акционеров. Выкуп акций у имеющихся акционеров с премией.

Следует особо выделить несколько очень эффективных методов защиты от враждебного поглощения, стоящих особняком от приведенной выше классификации.

"Зеленая почта" (Greenmail)

Выкуп акций компании-мишени с премией по отношению к рыночной цене у акционеров. Зачастую выкуп производится у самой поглощающей компанией.

Соглашение о бездействии (Standstill agreement)

Добровольное соглашение с акционером, у которого выкупаются акции, о том, что он не будет приобретать акции компании-мишени в течение определенного периода времени.

Выкуп с рычагом (Leverage buy-out)/Выкуп управляющими (Management buy-out)

Уже рассмотренный выше, этот механизм является эффективным методом защиты от враждебного поглощения. Компания, выкупленная менеджментом, представляет гораздо меньший интерес для поглощающей компании, поскольку добиться соглашения с акционерами уже невозможно - все акции сосредоточены в руках высшего управления. Кроме того, после проведения выкупа управляющими компания-мишень становится обремененной лишними долговыми обязательствами, что делает ее менее привлекательной.

Союз с "белым рыцарем" (White Knight)

Чтобы защититься от враждебного поглощения, компания может слиться с более приемлемым для партнером ("белым рыцарем"), что повысит стоимость и устойчивость компании-мишени.

Слияния и поглощения являются очень эффективным инструментом реструктуризации компании. С помощью этого внешнего пути развития компания обеспечивает соответствие своей деятельности выбранной концепции развития. Слияния и поглощения обладают целым рядом преимуществ по сравнению с внутренними методами корпоративного развития. Основным из

них, служащим одновременно главным мотивирующим фактором к проведению слияний и поглощений, является синергетический эффект, выражающийся в создании дополнительной стоимости от слияния/поглощения.

Эффект от проведения слияний/поглощений носит, скорее, долгосрочный характер, поэтому важным моментом является приоритет долгосрочных ориентиров развития над стремлением извлечения краткосрочных выгод, который должен соблюдаться руководством сливающихся компаний.

Основной проблемой при проведении подобных процедур является достижение эффективности слияния/поглощения, имеющей место только при увеличении благосостояния акционеров и достижении конкурентных преимуществ. На это следует обращать особое внимание, поскольку среди проводимых в последнее время сделок по слияниям/поглощениям достаточно велика доля неудачных, неэффективных, приводящих впоследствии к распаду объединенной компании.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 5

СЛИЯНИЕ И ПОГЛАЩЕНИЕ, ИХ СУЩНОСТЬ

1. Процесс, в ходе которого из нескольких компаний образуется одна
2. Процедура, при ходе которой, компания выкупает у акционеров приобретаемой компании все или большую часть акций
3. Целью слияний и поглощений является увеличения акционеров и достижение конкурентных преимуществ на рынке
4. Что необходимо разработать компании для достижения целей?
5. Слияния, которое предполагает объединение компаний, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности
6. Слияния, которое предполагает объединение компаний из различных, несвязанных отраслей или географических регионов
7. Сколько существует разновидностей конгломератных слияний
8. Что подразумевает создание из имеющегося подразделения компании отдельного юридического лица
9. Вариант отпочкования, при котором часть акционеров получает долю в новой компании взамен своей доли в материнской компании в определенном соотношении
10. Если какое-либо подразделение выставляется на открытую продажу широкому кругу лиц, то подобная операция называется ... ?
11. Является очень популярным методом реструктуризации компании с одновременным получением необходимых материнской компании живых денег
12. Деятельность по слияниям и поглощениям предполагает объединение каких субъектов?
13. Для какого расширения объединяются компании, выпускающие однотипную продукцию, но осуществляющие свою деятельность в различных регионах

14. При ... материнская компания в результате серии отпочковываний преобразуется в несколько независимых новых юридических лиц, а сама перестает существовать.

15. Если выкуп компании производится ее высшим руководством, то такая сделка называется *Выкуп*

16. Особенностью сделок по преобразованию открытого акционерного общества в закрытое является то, что они практически всегда сопровождаются крупными заимствованиями ... ?

17. На самом деле любое акционерное общество, функционирующее в условиях нормальной цивилизованной рыночной экономики должно ставить эти цели перед собой в качестве ... целей своей деятельности

18. К какому методу относится повышение эффективности управления?

19. Какая компания получает реальные денежные средства в результате проведения подобного рода реструктуризации

20. В ходе каких переговоров происходит «дружественное приобретение»

21. Подразделение, которое присутствует в составе компании и занимается неосновным видом деятельности

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 5

СЛИЯНИЕ И ПОГЛОЩЕНИЕ, ИХ СУЩНОСТЬ

1. Процесс, в ходе которого из нескольких компаний образуется одна
 - а) Слияние
 - б) Поглощение
 - в) Возобновление
2. Процедура, при ходе которой, компания выкупает у акционеров приобретаемой компании все или большую часть акций
 - а) Слияние
 - б) Поглощение
 - в) Возобновление
3. Что необходимо разработать компании для достижения целей
 - а) Бизнес- план
 - б) Стратегию
 - в) Устав компании
4. Слияния, которое предполагает объединение компаний, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности
 - а) Промежуточное
 - б) Вертикальное
 - в) Горизонтальное
5. Сколько существует разновидностей конгломератных слияний
 - а) Три
 - б) Четыре
 - в) Пять
6. Что является очень популярным методом реструктуризации компании с одновременным получением необходимых материнской компании живых денег
 - а) Инвестирование
 - б) Дивести́рование

7. Какая компания получает реальные денежные средства в результате проведения реструктуризации

- а) Материнская
- б) Дочерняя
- в) Верно 1 и 2

8. Какого вида отпочковывания не существует:

- а) Разбиение
- б) Отделение
- в) Разрывание

9. Какое слияние предполагает объединение компаний из совершенно несвязанных и неродственных отраслей:

- а) Слияние для расширения спектра продуктов
- б) Конгломератное слияние
- в) Слияние для географического расширения

10. Какое слияние принимает форму "интеграции вперед" или "интеграции назад":

- а) Вертикальное
- б) Горизонтальное
- в) Конгломератное

11. Целью реализации концепции Value-Based Management (VBM) является максимизация

- а) прибыли компании
- б) показателя экономической добавленной стоимости EVA
- в) стоимости компании

12. Слияние компаний в одной сфере бизнеса с целью увеличения доли на рынке и снижения себестоимости называется–слиянием

- а) функциональным
- б) горизонтальным
- в) вертикальным

13. Вертикальной интеграцией является

- а) разделение коммерческого банка на две компании
- б) приобретение коммерческим банком своего конкурента
- в) приобретение коммерческим банком лизинговой компанией

14. Горизонтальной интеграцией является

- а) разделение коммерческого банка на две компании
- б) разделение коммерческого банка на две компании
- в) приобретение коммерческим банком своего конкурента

15. Объединение компаний, в результате которого из нескольких объединяющихся юридических лиц образуется одно новое, называют

- а) объединением
- б) поглощением
- в) интеграцией
- г) слиянием

Ответы на тест 5

- | | |
|--------|--------|
| 1. а) | 8. в) |
| 2. б) | 9. б) |
| 3. б) | 10. а) |
| 4. в) | 11. в) |
| 5. а) | 12. в) |
| 6. б) | 13. в) |
| 7. а) | 14. в) |
| 15. г) | |

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 5

СЛИЯНИЕ И ПОГЛАЩЕНИЕ, ИХ СУЩНОСТЬ

- 1) Зависимость типа сделки и типа синергии.
- 2) Критерии выбора между слиянием и поглощением и альянсом.
- 3) Базовые организационные механизмы координации синергии.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Патрик А. Гохан; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 741 с.
2. Радыгин А. Слияния и поглощения в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) вопросы экономики. - 2002
3. Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Робер М.-А., Тильман Ф. Слияния и поглощения. - Мн.,2008.
5. Скотт П. Слияния и поглощения. - М.,2008. - 367 с.
6. Соколов М.А. Слияния и поглощения как механизм стратегического развития компании Экономика и управление. - 200. - № 6. - С. 249-253

ТЕМА 6. КОРПОРАТИВНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

1. Корпоративная реорганизация: между централизацией и децентрализацией.

Корпоративная реорганизация - это комплекс действий, направленных на оптимизацию юридической структуры для улучшения инвестиционной привлекательности компании с использованием финансовых и правовых инструментов.

При делении организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами (департаментализация) особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации — это деление работ по вертикали. Решать, в каком элементе иерархической структуре должны приниматься важнейшие решения, — дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

Здесь мы рассмотрим вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят, однако, самый общий характер, и существует множество различных способов делегирования полномочий в зависимости от того, какое конкретное решение необходимо принять.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ**. **ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ** —

это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего непрерывного процесса, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды.

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс») имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна

работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений. Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности и на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными задачами, а частично — многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Он был одним из первых, кто начал изучать, быть может, самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной организации: децентрализацию «Дженерал Моторс», предпринятую Альфредом П. Слоуном в 20-х годах. Основываясь на очевидном успехе децентрализации в «Дженерал Моторс», «Сире», «Стандарт Ойл», «Дженерал Электрик» и «Дюпон», Друкер заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Под единоначалием понимается предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня и прежде всего исполнителей конкретных решений - руководителей производственных отделений. Коллегиальность повышает объективность принимаемых решений, их обоснованность и способствует успешной реализации таких решений. Однако принятие коллегиальных решений происходит намного медленнее, чем индивидуальных.

Разновидностью коллегиальности является коллективность принятия решения. Коллективные решения, как правило, принимаются большинством голосов, например, на собрании акционеров. Роль руководства здесь сводится к подготовке и обоснованию решений, предлагаемых к обсуждению и принятию на коллективной основе.

Другим важным принципом менеджмента является принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.

В американских фирмах используется принцип единства команды. Менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного. Отрицательным моментом в реализации такого принципа является то, что руководитель может оказаться изолированным от сферы своей ответственности, поскольку его непосредственные подчиненные могут препятствовать его личным и прямым контактам с низовыми звеньями управленческой структуры.

2. Подходы к организационным изменениям .

Организационные изменения требуют значительных усилий менеджеров, направленных на преодоление сопротивления персонала. При этом очевидно, что лучшим вариантом развития событий является активное вовлечение персонала в процесс организационных преобразований, что не всегда согласуется с его личными интересами.

Под стратегией организационных изменений следует понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий и процессов по системной перестройке организации с целью обеспечения ее эффективного функционирования в существующих условиях.

Ключевым моментом формирования стратегии организационных изменений является определение степени вовлеченности персонала в его проведение.

Если для осуществления организационных изменений используется авторитарный стиль руководства, основанный в основном на методах принуждения, т.е. так называемые жесткие методы, то вовлеченность персонала незначительна. Они принуждаются к работе по новым правилам под угрозой замены и увольнения.

Большая вовлеченность персонала в проведение организационных изменений обеспечивается так называемыми мягкими методами – убеждением в необходимости реформ, привлечением к участию в разработке планов преобразований, обучением новым правилам работы.

В промежутке между этими двумя "полюсами" находятся "компромиссные" методы, основанные на заключении "сделок" с персоналом, имеющими целью неухудшения положения сотрудников. На основе данной систематизации принято выделять пять стратегий изменений.

Стратегии изменений (по Торли и Уирдениусу, 1983).

Директивная стратегия базируется исключительно на "жестких" методах принуждения. Разработанный руководством организации план внедряется без учета мнения персонала. Для ее осуществления руководитель должен быть

наделен всей полнотой власти и ресурсами, позволяющими преодолевать сопротивление изменениям. Поскольку эта стратегия не предусматривает привлечения персонала организации, то руководитель должен обладать всей необходимой информацией для разработки стратегического плана преобразований.

Директивную стратегию целесообразно применять в условиях дефицита времени на проведение организационных изменений. К таким ситуациям относятся "форсмажорные" обстоятельства, угрожающие положению, а в ряде случаев и дальнейшему существованию организации на рынке. Кроме того, ее целесообразно применять при ожидании сильного сопротивления со стороны персонала организации, на "вовлечение" которого потребуется недопустимо большое время и ресурсы.

К главному недостатку директивной стратегии можно отнести снижение внутренней мотивации персонала организации к навязанной им силовыми методами деятельности и, как следствие, уменьшение производительности труда.

Стратегию, основанную на переговорах, целесообразно применять в ожидании организованного, труднопреодолимого группового сопротивления персонала, личные интересы которого явно пострадают в результате планируемых преобразований.

Как и в директивной стратегии, план проведения организационных изменений разрабатывается и внедряется руководством, однако персоналу предоставляется право высказывать свои пожелания и просьбы, которые воспринимаются с сочувствием.

Сопротивление персонала снижается за счет предоставления ему руководством некоторых благ в виде материальных и других уступок.

Нормативная стратегия предусматривает, что "нормой" является привлечение персонала организации к планированию, организации и внедрению изменений.

Так, нормативную стратегию широко использует японская фирма "Тойота", в которой практически весь персонал организован в кружки качества. Этим достигается эффективное вовлечение персонала в постоянное совершенствование производства. Проведение изменений является групповой нормой.

При нормативной стратегии ставится задача не только преодолеть сопротивление персонала, но и добиться у него чувства причастности, ответственности и сформировать внутреннюю мотивацию к достижению целей организационных изменений.

К недостатку нормативной стратегии следует отнести сложности мотивирования персонала к проведению подобной деятельности.

Аналитическая стратегия так же, как и директивная, формируется руководством организации. Однако к ее разработке привлекаются технические эксперты. На них возлагается изучение проблем и разработка обоснованных предложений по необходимым организационным изменениям. Проблемы персонала особо не учитываются.

Стратегия, ориентированная на действия, используется в том случае, когда нет четкого понимания, как решить организационную проблему. Используется ситуативный подход – план организационных изменений корректируется по мере получения промежуточных результатов. Это метод проб и ошибок.

Критерии оценки успешности организации и организационного дизайна.

Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и работы организации в условиях постоянных изменений с учетом современных складывающихся представлений об успешной организации.

Рассматривая организацию как открытую систему, следует выделить два направления оценки ее эффективности: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде.

Назовем принципиальные для анализа положения организации моменты:

1. Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренние факторы) и их сравнение с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы) позволяет оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации. Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки.

2. При оценке и измерении эффективности необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы входящих в организацию подсистем.

3. Общее состояние организации предопределяется не только параметрами ее подсистем, но и динамикой факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на нее. Чтобы описать будущее состояние внешней среды, определяют отдельные параметры и проецируют в будущее их потенциальную динамику. При этом выделяют соответствие изменений внутренней среды организации (параметров всех ее подсистем) изменениям микросреды (поставщиков, посредников, конкурентов, потребителей) и макросреды (политической, демографической, научно-технической, культурной и природной среды) по их направленности на цели развития организации.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость стратегического подхода к развитию и работе организации (есть ли у организации стратегия?).

5. Работа организации в реальном масштабе времени должна быть подчинена целевым установкам стратегии развития.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением должна базироваться на использовании методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

Выделяют согласование кадрового (готовность персонала управлять организацией на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления), организационного (дееспособность организации, ее возможности в решении стратегических и текущих задач), информационного (наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи необходимой информации) потенциала и др. К примеру, определение информационного потенциала организации обеспечивается следующим методическим инструментарием:

- развитой системой управленческого и финансового учета;
- развитой прогнозно-аналитической системой;
- хорошими профессиональными знаниями;
- эффективной системой электронной обработки данных.

Использование методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерения, основано на принципах установления обратной связи между видами управления. Среди наиболее популярных методов, обеспечивающих связь стратегического и оперативного управления и используемых организациями в качестве инструментов, можно назвать:

- метод дерева целей и проведение эксперимента (при диагностике проблемы);
- сетевые графики, логические методы, методы прогнозирования (при выявлении и оценке альтернатив развития);
- метод дерева решений (при выборе альтернатив).

Рассмотрим для примера единство подхода организации к формированию системы экономических показателей и организационных форм, которая переводит содержательно сформулированные цели в область реального практического управления объектами.

Многоуровневость дерева целей требует адекватной системы показателей; каждый из них имеет собственное место и значение на конкретных участках деятельности; каждый показатель по-своему «работает» в общем

управленческом процессе. При управлении текущей эффективностью имеют дело не с собственно целями, а с показателями, количественно характеризующими состояние и поведение наиболее важных для организации экономических объектов и позволяющими в связи с этим планировать, контролировать и регулировать работу многочисленных подразделений.

Одними из главных показателей являются:

- прибыль (рентабельность) продукта;
- объем продаж;
- масштабы деятельности;
- наличие надежных партнерских отношений;
- наличие клиентской базы (постоянная клиентура);
- количество оборотов оборотных средств;
- принадлежность к ассоциациям, поскольку, например, членство в ассоциации предоставляет разнообразные скидки в рекламе;
- наличие собственной инфраструктуры (собственная принимающая сторона, транспортные средства);
- участие в государственных программах;
- репутация организации;
- текучесть кадров.

Использование интегрированных систем планирования, отчетности и информационного обеспечения как базы для взаимосвязанного управления развитием и работы организации.

Различают содержательную интеграцию плановых задач и субъектов, отвечающих за их решение в рамках организационной структуры, и интеграцию во времени. При этом возникают проблемы с оценкой эффективности развития организации:

- из-за обычной сложности общеорганизационной ситуации, связанной с переменами;

- из-за недостаточных возможностей количественной оценки фактических и намеченных параметров, характеризующих качественное состояние организации (например, в области организационной культуры и структурных мероприятий);

- из-за недостаточной ясности причинно-следственных связей между успехом организации и принимаемыми мерами, что вызвано, в частности, большим временным разрывом между ими;

- из-за отсутствия во многих случаях «образцовых моделей», к которым должна стремиться организация.

Выбор метода обследования определяется его целями, а также особенностью объекта изучения и этапа диагностического процесса. Для этого следует использовать набор критериев, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы. Важнейшие среди них:

- общая эффективность работы организации, т.е. мера достижения целей, ради которых она создана. Система целей здесь охватывает экономические и социальные, научно-технические установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей», в котором цели разного уровня связываются в классификационные группы таким образом, чтобы осуществление установок нижнего уровня приводило к реализации определенной цели более высокого уровня;
- выполнение программы экономического и социального развития;
- финансовая обеспеченность работы. Это важнейший обобщающий экономический критерий эффективности деятельности. Его показателем является превышение выручки над расходами, включая затраты на установленные отчисления государству и региону, развитие деятельности организации и социальное развитие коллектива;
- соответствие технологического уровня организации и продажи работ (услуг) объективным требованиям развития рынка;

- достижение мирового уровня по качеству и себестоимости предоставляемых работ (услуг);
- решение главных социальных проблем коллектива. Важнейшими показателями здесь являются степень удовлетворения социально-бытовых потребностей коллектива и возможность профессионального развития;
- выполнение организацией требований экологии.

Приведенные критерии позволяют выявить узловые проблемы и определить направления углубленного анализа для выяснения главных резервов повышения эффективности работы.

При определении критериев и показателей эффективности работы организации необходимо учитывать принятые в мире подходы, в соответствии с которыми выделяют по меньшей мере семь критериев оценки:

- действенность;
- экономичность;
- качество;
- прибыльность (доходы/расходы);
- производительность;
- качество условий трудовой жизни;
- внедрение новшеств.

Принципиальным положением при оценке эффективности и результативности организационного дизайна является интеграция формализованных структурных, ситуационных и контекстных параметров, их оценка в условиях высокого уровня изменчивости внешней среды, изменений стратегических целей и траектории движения организации к этим целям. Так, исходя из этого положения, формализованными показателями являются финансово-хозяйственные результаты деятельности организации, такие как: объем производства продукта и объем продаж; прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продуктов; ликвидность, платежеспособность, эффективность использования имеющихся активов, собственного

(акционерного) капитала, прибыльность и т.д. . Понимая природу взаимосвязи ОСУ и стратегии компании, следует обратить особое внимание на соответствие ОСУ стратегическим целям как главенствующий показатель ее эффективности. Безусловно, как бы тщательно ни была разработана стратегия компании, оценка ее эффективности возможна только по истечении какого-то времени и прохождения некоего этапа ее реализации. Контроль исполнения и оценка стратегии осуществляется путем сравнения достигнутых результатов с целями в установленный период. Критерии оценки представляют в общем случае количественные показатели. Однако А.Дж. Стрикленд указывает в первую очередь на качественные показатели эффективности стратегии, ставя во главу угла контроль конкурентного положения компании на рынке . Л. Зайцев, четко разделяя показатели еще на этапе постановки целей на стратегические и финансовые, фактически уравнивает их по стратегической значимости. С этой точки зрения оценка эффективности весьма прозрачна, и уже в краткосрочном периоде стратегия и, соответственно, организационный дизайн должны быть подвержены корректировке изменению с принятием к реализации альтернативных стратегий.

Достижение соответствия между системой стратегических и тактических целей и ОСУ не может быть однонаправленным и представляет собой перманентный взаимообусловленный и взаимосвязанный процесс. Перепроектирование ОСУ, таким образом, базируется на выделении факторов, определяющих динамизм внешней и внутренней среды, к числу которых автор отнес: – технологии; – знания и компетенции менеджмента и персонала; – степень сложности действующей ОСУ, обусловленную сложностью взаимосвязей организационной системы с внешней средой (заинтересованными сторонами), а также масштабом деятельности; – способ осуществления власти и другие параметры организационного поведения (поведение работника, лидерство и др.). Ни один отдельно взятый фактор не является достаточным. Систематическое исследование этих факторов и мониторинг вектора и скорости

их изменений позволяет добиться эффективного управления внутренними переменными и обеспечить единство организации и координацию подпроцессов. Таким образом, авторы предлагают следующие критерии оценки эффективности и результативности организационного дизайна: 1. Степень надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся: а) степенью рациональности структуризации целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределения управленческих функций; б) степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия. 2. Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры выработать комплекс целей и задач функционирования и развития организации. 3. Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах. Принципиально значимым для оценки эффективности организационного дизайна является выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается в качестве эталонного (нормативного). Один из подходов дифференцирования состоит в сравнении с показателями, характеризующими эффективность организационного дизайна эталонного варианта. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления.

Организация как объект – это структура ролей. Причем если это сознательно формализованная структура, то она отражает распределение административных ролей (начальник, подчиненный, бухгалтер, снабженец). Если же речь идет о неформальной структуре, то она показывает распределение психологических ролей (лидер, исполнитель, генератор идей). Таким образом,

работник в организации играет две роли - административную и социально-психологическую. Такое разделение предопределяется двумя сторонами организации -формальной и неформальной, которые выделял Ч.Барнард в своей теории социальных систем. Формальная и неформальная организации - это не виды организации, а ее аспекты.

Формальная организация - это официально установленное и зафиксированное строение системы и порядок функционирования элементов. Фиксация осуществляется в организационных документах. Суть формальной организации заключается в наличии и осознании общей цели у индивидов, которые могут и хотят ее реализовывать совместно. При этой реализации они договариваются об определенном распределении полномочий и обязанностей. Уровень формализации организации определяется четкостью разграничения полномочий и обязанностей. Эти границы официально устанавливаются степени свободы для каждого участника организации.

Неформальная организация - это любая совместная деятельность индивидов, в которой отсутствует осознанная общая цель. Хотя эта деятельность и может приводить к общим результатам. Таким образом, в отличие от формальной организации неформальная организация не закреплена в каких-либо организационных документах. Причина возникновения неформальной организации заключается в недостатке формализации ролей (в нечетком распределении прав и обязанностей) и необходимости налаживания межличностных связей между участниками организации при исполнении их формальных ролей. В рамках этих связей выявляется мотивация участников организации. Работники вступают в неформальные группы, поскольку хотят принадлежать данной социальной группе, в поисках защиты и общения, просто из симпатии к тем или иным людям. Неформальная организация осуществляет социальный контроль над деятельностью предприятия (через социальные нормы), выдвигает своих неформальных лидеров и даже может сопротивляться переменам.

Исходя из сравнения формальной и неформальной организации, можно сделать вывод, что вопрос разделения формальной и неформальной организации - это вопрос разделения двух подходов в процессе организации: организационно-технического и социально-психологического. В рамках первого осуществляется управление созданием формальной организации (классическая школа). В рамках второго руководители могут влиять на формирование и развитие неформальной организации, роль которой для эффективности организации (в частности, при профилактике конфликтов) была отмечена в различных научных трудах по организации управления (доктрина человеческих отношений, бихевиоризм).

Существует ряд требований для того, чтобы формальная организация была эффективной:

- учет объективных закономерностей и возможностей (ограничений по ресурсам, условий внешней среды);
- закрепление рационального распределения ролей с полным и четким описанием прав и обязанностей;
- непротиворечивость распределения ролей в отношении к общей цели и между собой;
- однозначность восприятия ролей.

С другой стороны, сформулирован ряд требований и к неформальной организации, которая зачастую играет деструктивную роль (распространение ложных слухов, принятие негативных социальных норм):

- признание существования неформальной организации наряду с формальной;
- выявление неформальных лидеров и их интересов и мотивов;
- учет возможных отрицательных последствий для неформальных организаций при принятии решений;
- привлечение ведущих членов неформальной организации к принятию решений;

- оперативное распространение точной информации через неформальную организацию.

Всякая организованная человеческая деятельность - от изготовления глиняных горшков до полетов на Луну - задает два фундаментальных и противостоящих друг другу требования: необходимость разделения труда для выполнения различных задач и потребность в его координации в рамках целостного процесса. А потому организационные структуры могут определяться и в зависимости от способов разделения труда и координации деятельности.

Организационная координация, как следует из ее названия, выполняет связующую и координационную функцию в организации. Сами по себе принципы, лежащие в основе организационной деятельности и взаимодействия, без использования механизмов их реализации, не работают. То же самое касается других организационных подсистем. «Соединение» людей и технологий, распределение ресурсов, оптимизация взаимодействия самих человеческих ресурсов требуют координации, осуществляемой с помощью ряда механизмов, под которыми понимаются определенные действия, инструменты и процедуры, с помощью которых и достигается состояние скоординированности.

В организации выделяются два уровня координационных механизмов. На рисунке представлены механизмы организационной координации и их взаимодействие.

Вся совокупность координационных механизмов представляет собой важнейшую часть системы управления организацией, обеспечивающей сохранность организации как целостности, ее взаимодействие с внешней средой, развитие и достижение целей.

Организационный дизайн - это проектирование структуры управления организации, позволяющей ей функционировать в виде целостной системы и достигать запланированных целей. Организационный дизайн производится на основе анализа стратегии организации, существующей системы управления и

системы бизнес-процессов, требований регуляторов, прогноза изменений внешней среды и существующих лучших практик.

Сутью организационного дизайна в современных условиях является построение эффективной системы учёта, контроля и обратной связи для всех уровней управления в режиме реального времени, а не по итогам отчётных периодов. Как правило, вопрос выстраивания эффективной организационной структуры встаёт со всей очевидностью перед собственниками и менеджментом в таких ситуациях, как утверждение новой стратегии развития, подготовка к IPO, проведение реорганизации, осуществление слияния или поглощения, создание нового подразделения или развитие нового направления деятельности, а также при автоматизации любых видов учёта. При этом потребность в организационном дизайне существует в гораздо большем числе случаев и своевременное выполнение работ по построению или актуализации организационной структуры способно принести существенные преимущества для бизнеса. При реализации таких проектов, как описание бизнес-процессов компании, построение системы бюджетирования, внедрение функции внутреннего аудита и построение комплексной системы управления рисками, разработка системы мотивации персонала, большую роль в эффективности внедрения новых методов управления играет эффективность существующей организационной структуры. Эти процессы могут быть описаны матрицей распределения ответственности до любого уровня детализации, которая в свою очередь позволит не только определить персональную ответственность за любой участок, но и создаст необходимое общее понимание цели и миссии бизнеса для каждого сотрудника предприятия. Построение системы бюджетирования включает в себя создание финансовой структуры компании, что также гораздо эффективнее реализовывать после выстраивания организационной структуры.

Актуальный в настоящий момент вопрос внедрения функции внутреннего аудита и управления рисками позволит не только осуществлять фискальный контроль, но и отслеживать разрывы и даже точки напряжения единой

внутрикорпоративной бизнес-функции за счёт контроля над непротиворечивостью функциональных обязанностей подразделений и сотрудников. Введение новых систем внутреннего контроля предлагается в строгом соответствии с действующим законодательством, что предусматривается концепцией COSO, лежащей в основе всех наших предложений. Именно поэтому особое значение организационный дизайн приобретает в случае необходимости сокращения численности персонала, поскольку предлагает оценку возможностей по оптимизации без потери управляемости и производительности действующего бизнеса.

В общем случае организационное управление предполагает четыре вида отношений между элементами управляющей подсистемы: ответственность; полномочия; информационное обеспечение; вознаграждения.

Каждый вид отношений, распространяясь на множество элементов управляющей подсистемы, порождает свою подструктуру. Суперпозиция этих подструктур имеет результатом искомую структуру организационного управления. Таким образом, задача синтеза развития структуры организационного управления сводится к построению 4-х структурных моделей: модели ответственности; модели полномочий и влияния; модели распределения информации; модели вознаграждения.

Отношения ответственности следуют из обязанностей, которые возлагаются на сотрудника. В то же время обязанность можно определить как результат, который ожидают от того, кому поручена соответствующая работа. Следовательно, чтобы определить ответственность должностного лица, необходимо составить перечень работ, которые ему надлежит выполнять, и определить ожидаемые результаты. При этом следует помнить, что нельзя отвечать за какое-то дело, нечетко представляя свои обязанности. Но вменить что-то в обязанность должностному лицу еще не значит заставить его за это отвечать. Ответственность появляется только тогда, когда у человека есть возможность добиться результата. Последнее предполагает, что он имеет

достаточно полномочий, власти и/или влияния, чтобы обеспечить выполнение возложенных на него обязанностей.

Структурная модель ответственности представляет собой не что иное, как некоторый фрагмент графа, в центре которого находится вершина, обозначающая должность сотрудника, а вокруг размещаются вершины-работы или вершины-процессы, за качественное выполнение которых сотрудник несет ответственность. На дугах указывается характер и полнота этой ответственности.

Модель полномочий имеет аналогичную структуру с той лишь разницей, что на дугах указываются властные полномочия сотрудника и рычаги влияния, имеющиеся в его распоряжении. Другими словами, модель полномочий должна содержать ответы на следующие вопросы: как далеко простираются полномочия сотрудника; в каких пределах он может и должен употребить власть; какие рычаги власти и/или влияния имеются в его распоряжении?

Поскольку управление - процесс информационный, выработка любого управленческого решения предполагает соответствующее информационное обеспечение. Это означает, что должностному лицу необходимо обеспечить доступ к информации того содержания и в том объеме, чтобы было достаточно для принятия и реализации решения. Следовательно, модель распределения информации для некоторого должностного лица представляет собой объединение информационных обеспечений всех задач, образующих круг его должностных обязанностей.

Четвертая модель предполагает создание такой системы вознаграждения, которая будет стимулировать сотрудника на использование своих полномочий для выполнения порученных задач. Вознаграждение должно соответствовать должностным обязанностям и принятому в организации стилю управления. Это означает, что система вознаграждения должна быть привлекательной для тех людей, которые в наибольшей мере полезны для организации. Таким образом, структурная модель вознаграждений, кроме своего основного предназначения,

несет еще стимулирующую и рекламную нагрузку. Она побуждает лучше работать сотрудников, числящихся в штатном расписании, и выступает средством привлечения для людей со стороны, которые в состоянии принести пользу организации, без проблем вписаться в существующий стиль управления и найти применение своим творческим способностям. В конечном итоге каждый сотрудник аппарата управления должен знать, в чем состоят его обязанности, обладать достаточными полномочиями, властью и/или влиянием для их выполнения, иметь доступ к необходимой информации и рассчитывать на адекватное вознаграждение своей работы. Если все четыре условия соблюдены, т. е. сотрудник знает, что делать, может это сделать, располагает необходимой информацией и будет адекватно вознагражден, но не выполняет своих должностных обязанностей, - его следует привлечь к ответственности. Характер и меру этой ответственности также следует отразить в модели вознаграждения.

Динамику организационного моделирования подчеркивает В.Л. Доблаев: «В рамках организационного дизайна исследуются реальные и потенциальные функции организации, определяются цели, проектируется структура».

По мнению Б.З. Мильнера, организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в моделируемой системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности. Проектирование организации необходимо для того, чтобы был создан эффективный механизм управления. Подчеркивается, что при этом требуется учет всех внешних и внутренних условий функционирования организации в их развитии и изменении. Эти условия носят взаимосвязанный ситуационный характер (внешняя среда, технология работы в организации, стратегический выбор, поведение работников).

Следовательно, организационное проектирование представляет собой инструмент управления, позволяющий достичь сбалансированного структурного и процессного единства предприятия. Основные организационные

нововведения являются прежде всего продуктами организационного проектирования.

Представляется важным подчеркнуть, что методологически проектирование организации следует рассматривать в двух аспектах:

- статическом — как создание структуры управления;
- динамическом — как сопровождение процессов, протекающих в организации.

Отсюда вытекает необходимость гибкости и адаптивности процесса конструирования организации с учетом внутренних изменений и внешних возмущений. Кроме того, среди множества формальных факторов следует учитывать также неформальные аспекты организационного взаимодействия (социокультурные, моральные, социально-психологические, кросскультурные, поведенческие, конкурентные, инновационные, рискованные и др.).

Таким образом, содержательную основу проектирования организации должны составлять системный анализ, процессный и ситуационный подходы, ориентирующие на всесторонний и глубокий учет внутренних и внешних переменных рыночного пространства. Все эти условия, органически соединяясь в системе управления, обуславливают многомерный динамический характер методологии организационного проектирования.

Анализ и модификация организационной структуры на всех ее уровнях — это постоянный процесс, который требует от менеджера непрерывной исследовательской работы, мониторинга текущей деятельности с целью поиска оптимальной организационной формы.

Однако, как показывает практика, руководство многих предприятий не уделяет должного внимания оценке и перепроектированию организационного устройства, нередко делаются попытки совместить прогрессивные изменения с устаревшей структурой. В силу этого программы организационного развития не приводят к запланированной организационной эффективности, а неудачные попытки их применения снижают конкурентоспособность фирмы, уменьшают

лояльность сотрудников, ведут к потере финансовых, материальных и других ресурсов.

Зарубежный опыт показывает, что в успешных компаниях незначительные корректировки структуры проводятся ежегодно, а кардинальные изменения осуществляются с периодичностью 1 раз каждые 4—5 лет. Перепроектирование обеспечивает открытость передовым технологиям и достижениям, повышает гибкость, адаптивность, готовность к нововведениям, рыночную устойчивость, что в целом определяет прогрессивную динамику организационного развития.

Организационная структура - это состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным.

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У неформальных организаций много общего с формальными организациями. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, а неформальная организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями – это изначально невысокое мнение о них руководителей.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Потенциальные выгоды: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

Самая эффективная группа – это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди разного пола, возраста и с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации, где присутствует здоровый уровень конфликтности и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 6

КОРПОРАТИВНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

1. Как называются организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений?
2. Как называется процесс, который означает информационную выработку любого управленческого решения предполагает соответствующее информационное обеспечение?
3. Совокупность каких механизмов представляет собой важнейшую часть системы управления организацией, обеспечивающей сохранность организации как целостности, ее взаимодействие с внешней средой, развитие и достижение целей?
4. Какая структура управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем?
5. Какая структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления?
6. Как называется организация, которая означает любую совместную деятельность индивидов, в которой отсутствует осознанная общая цель?
7. Организационный дизайн производится на основе стратегии организации, существующей системы управления и системы бизнес-процессов, требований регуляторов, прогноза изменений внешней среды и существующих лучших практик?
8. Какая структура управления обычно разделяется на два типа: проектная и матричная?

9. Какая стратегия базируется исключительно на "жестких" методах принуждения?
10. Какая организация означает официально установленное и зафиксированное строение системы и порядок функционирования элементов?
11. Какой дизайн является проектированием структуры управления организации, позволяющей ей функционировать в виде целостной системы и достигать запланированных целей?
12. Организационная... - это состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии?
13. Построение какой системы включает в себя создание финансовой структуры компании, что также гораздо эффективнее реализовывать после выстраивания организационной структуры?
14. Что должно соответствовать должностным обязанностям и принятому в организации стилю управления?
15. На организацию каких структур направлены действия корпоративной реорганизации?
16. Какие отношения следуют из обязанностей, которые возлагаются на сотрудника?
17. Какая организационная структура управления, разработанная в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными?
18. Какие полномочия, являются важным инструментом реализации власти и означают передачу и/или распределение властных прав другим людям?

19. Какая стратегия предусматривает, что "нормой" является привлечение персонала организации к планированию, организации и внедрению изменений?

20. Как называются организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления?

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 6

КОРПОРАТИВНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

1. Как называются организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений:

- а) Централизованные
- б) Децентрализованные
- в) Коллегиальные

2. Как называется процесс, который означает информационную выработку любого управленческого решения предполагает соответствующее информационное обеспечение:

- а) Слияние
- б) Поглощение
- в) Управление

3. Какая структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления:

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Дивизиональная

4. Какая структура управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем:

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Дивизиональная

5. Какая организационная структура управления, разработанная в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными:

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Дивизиональная

6. Какая структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством:

- а) Матричная
- б) Функциональная
- в) Дивизиональная

7. Как называется организация, которая означает любую совместную деятельность индивидов, в которой отсутствует осознанная общая цель:

- а) Формальная
- б) Неформальная
- в) Государственная

8. Какая структура управления обычно разделяется на два типа: проектная и матричная:

- а) Адаптивная
- б) Функциональная
- в) Дивизиональная

9. Организационный дизайн производится на основе стратегии организации, существующей системы управления и системы бизнес-процессов,

требований регуляторов, прогноза изменений внешней среды и существующих лучших практик:

- а) Анализа
- б) Управления
- в) Аудита

10. Какой дизайн производится на основе анализа стратегии организации, существующей системы управления и системы бизнес-процессов, требований регуляторов, прогноза изменений внешней среды и существующих лучших практик:

- а) Управленческий
- б) Организационный
- в) Стратегический

11. Объектом корпоративного правоотношения следует признать

- а) деятельность субъектов, направленную на получение материальных благ
- б) деятельность субъектов, направленную на получение прибыли
- в) материальные блага
- г) нематериальные блага

12. Коммерческая организация любой организационно-правовой формы, реализующая полномочия единоличного исполнительного органа хозяйственного общества называется

- а) орган юридического лица
- б) управляющая организация
- в) ревизионная комиссия

13. Структуру уставного капитала акционерного общества составляют акции, а общества с ограниченной ответственностью

- а) пай
- б) доли
- в) облигации

г) векселя

14. К видам корпораций не относятся

а) хозяйственные общества

б) кооперативы

в) муниципальные учреждения

г) ассоциации

15. Какое минимальное количество участников в обществе с ограниченной ответственностью

а) 1

б) 2

в) 3

г) 1 физическое лицо и 1 юридическое

Ответы на тест 6

1. а)

2. в)

3. б)

4. а)

5. в)

6. а)

7. б)

8. а)

9. а)

10. б)

11. а)

12. б)

13. б)

14. в)

15. а)

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ 6

КОРПОРАТИВНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

- 1) Влияние неформальной организации на динамику корпоративной реорганизации.
- 2) Ключевые и критические процессы

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 19.07.2009).
2. Ганеев Р.Ф. Реорганизация акционерных обществ. Корпоративный менеджмент. - 2003. - №6. - С.22.
3. Гребеник В.В. Основы предпринимательства. Учебный курс / В.В. Гребеник, С.В. Шкодинский. - М.: МИЭМП, 2005. - 172 с.
4. Жданов Д.В. Реорганизация акционерных обществ в Российской Федерации. - М.: Изд-во "Статут", 2001.
5. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России Под общей ред. И.В. Костикова. - М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2003. - 275 с.
6. Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления компании: учеб. - практ. Пособие / под общ. ред. И.В. Беликова. - М.: Империиум Пресс, 2005. - 424 с.
7. Экономика предприятия: Учебник для вузов . Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с

ТЕМА 7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

Экономике СССР была свойственна довольно высокая степень специализации производства. Процесс последовательной обработки сырья, превращаемого в готовую продукцию, обычно разбивался на большое количество стадий, осуществляемых на разных предприятиях. Зачастую в технологических цепочках не было альтернативных смежников. В постсоветский период разрушение вертикальных и горизонтальных структур управления привело к формированию «атомизированной» структуры производства. «Предприятие осталось, по существу, единственной устойчивой организационной единицей в отечественном хозяйстве» [Макаров, Клейнер, 1999. С. 19]. Сложившаяся в 80—90-е годы прошлого века институциональная структура российской экономики получила довольно меткое название экономики «физических лиц» [Клейнер, 1996]. Основными агентами рыночных взаимоотношений стали физические лица, обладающие возможностью принятия решений от имени определенных хозяйствующих субъектов.

В этот период существовала четкая тенденция к дезинтеграции российских предприятий. В работах многих исследователей об этом процессе говорилось как о «дезорганизации» [Blanchard, Kremer, 1997; Авдашева, 2000; Клейнер, 2000]. К началу приватизации типичное постсоветское предприятие, помимо основного производства, включало многочисленные подразделения вспомогательных производств и социальной сферы. Первый опыт хозяйствования в условиях либерализации – неудачный для подавляющего большинства российских руководителей – выявил проблемы, связанные с такими подразделениями. Неэффективным оказалось как включение этих подразделений в состав предприятия, так и организация взаимодействия основного и вспомогательного производств. Особенно большие проблемы вызвала организация финансирования подразделений социальной инфраструктуры: необходимость

содержания собственных объектов сочеталась с обязательными отчислениями в централизованный фонд без учета затрат на эти объекты инфраструктуры. Вот почему единственным выходом в этих условиях стала дезинтеграция действующих предприятий. Первоначально это были именно процессы дезинтеграции, и они привели к серьезным нарушениям в функционировании внутренних отраслевых рынков. Активное выделение из состава тех подразделений, которые либо контролируют основные финансовые потоки, либо способны аккумулировать значительную часть прибыли, стало доминирующей стратегией российских предприятий на протяжении примерно полутора десятилетий.

Однако уже в 90-е годы тенденция к дезинтеграции перестала быть характерной чертой российской экономики. К началу текущего десятилетия процессы разукрупнения, которые преследовали цели финансового оздоровления в большинстве отраслей оказались завершены, и потребовались определенные перемены в механизмах делового взаимодействия между предприятиями. В целом ряде исследований в это время фиксируется рост значения стимулов к интеграции [Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках, 2000. С. 14–16]. Опрос, проведенный в 2001 г. в рамках проекта ГУ ВШЭ «Нерыночный сектор в экономике России», показал, что около 40 % опрошенных предприятий были вовлечены в те или иные интеграционные объединения, хотя эта вовлеченность варьировалась в зависимости от отраслевого рынка. Около 12 % респондентов отметили принадлежность своих предприятий к неформальному объединению, порядка 20 % опрошенных указали, что их фирмы являются частью группы, где им предоставлена достаточная свобода оперативных решений. При этом доля предприятий, входящих в состав той или иной интегрированной структуры, достигала 40 % [Авдашева, 2002. С. 100].

В конце прошлого и начале текущего десятилетия интенсифицировались интеграционные процессы традиционного типа, наблюдался резкий рост

объемов сделок по приобретению и слиянию активов. По данным аудиторской компании Price Waterhouse Coopers, уже в 2001 г. Россия стала лидером среди стран Восточной Европы по числу и объему сделок по слиянию и поглощению – из общего объема в 16 млрд долл. на Россию пришлось более 6 млрд долл. (237 сделок). Рост открытости российской экономики усиливал этот процесс за счет влияния общемировых тенденций (на мировом рынке отмечался рост числа слияний и поглощений при заметном повышении стоимости приобретаемых компаний).

Тенденция к росту слияний и поглощений дополнительно усиливалась политикой государства, нацеленной на формирование в России крупных отраслевых корпораций. Нараставшая государственная имущественная экспансия сопровождалась попытками укрупнения находящихся под контролем государства хозяйственных структур, консолидации государственных пакетов акций и унитарных предприятий под эгидой холдингов [Радыгин, 2004]. Сначала было инициировано создание «Объединенной авиастроительной корпорации» (ОАК), после этого правительство приступило к консолидации активов в российском двигателестроении, затем последовали судостроительная промышленность, автомобилестроение и ряд других. Заметно активизировались и региональные администрации, приступив к развитию крупных государственно-частных проектов.

Для большинства крупных приобретений была характерна высокая агрессивность (что обычно соответствует этапу передела собственности), большинство сделок заключалось внутри страны, что отличало Россию, например, от стран Восточной Европы. Но в целом, как и в других странах, рост открытости экономики сопровождается приходом на рынок крупных международных компаний. Их управленческий инструментарий разнообразен, они при необходимости умело используют преимущества квазиинтеграции. Это очень важно иметь в виду, поскольку государство в состоянии отслеживать и держать под контролем только процессы, связанные с приобретением активов в

собственность. Если проведение сделок по слияниям и поглощениям формально фиксируется (даже в том случае, когда группы специальных интересов в государственных структурах заинтересованы в обратном, есть возможность привлечь внимание общественности и использовать существующее антимонопольное законодательство для защиты отрасли от монополизации), то процессы квазиинтеграции антимонопольным ведомствам «не видны».

Говоря о перспективах развития квазиинтегрированных структур, следует обратить особое внимание на то, что все проводимые в России эмпирические исследования фиксируют существование значительного числа так называемых интегрированных бизнес-групп (ИБГ), среди которых, наряду с крупными вертикально интегрированными структурами иерархического типа, присутствует значительное число неформальных ИБГ [93]. Последние характеризуются тем, что юридически обособленные и формально независимые хозяйствующие субъекты теряют контроль над финансированием своей деятельности и, соответственно, утрачивают функцию формирования финансового результата как такового. Механизм межфирменных взаимодействий зачастую нацелен в них на минимизацию налоговых изъятий из доходов экономических агентов, осуществляющих указанную интеграцию хозяйствующих субъектов [Яковлев, Кузнецов, Фоминых, 2002]. Иными словами, в рамках неформальных бизнес-групп происходит разделение центров затрат, прибыли и ответственности.

Если провести аналогию с японскими кейрецу, то российские бизнес-группы имеют не менее сложную структуру собственности, и за ними тоже стоит некая социальная сеть людей, отстаивающих свои интересы. Однако происхождение этой социальной сети в России вызывает гораздо больше вопросов, в том числе – сомнение в ее устойчивости в долгосрочном периоде. Если в Японии наблюдается ярко выраженный интерес в долгосрочном выживании и процветании компаний, то в России речь идет скорее о краткосрочном извлечении прибыли. В основе запутанной структуры

собственности лежит не столько историческая подоплека, сколько стремление сделать операции группы непрозрачными.

Феномен интегрированных бизнес-групп наиболее подробно исследован Я. Паппэ, который понимает под ИБГ «некоторую совокупность экономических агентов (иначе – совокупность юридических и физических лиц, осуществляющих хозяйственную деятельность), которая обладает следующими характеристиками» [Паппэ, 2000; 2002]:

1) хотя бы часть агентов, образующих эту совокупность, являются коммерческими организациями, т. е. их деятельность определяется критериями экономической эффективности;

2) между агентами существуют регулярные взаимосвязи, более тесные, чем просто рыночные, т. е. данная совокупность в некоторых существенных экономических или управленческих аспектах постоянно или периодически выступает как единое целое. При этом жесткость взаимосвязей может быть разной – от наличия у всех предприятий единого собственника и одновременного вхождения в одну технологическую цепочку до простой координации ценовой, маркетинговой или технической политики;

3) существует некоторый центр принятия ключевых решений, обязательных для всех агентов данного целого.

Причины выбора межфирменных структур такого типа обусловлены свойствами той институциональной среды, которая сформировалась в российской экономике. Как известно, институциональная среда состоит из совокупности формальных правил, устанавливаемых государством в рамках законодательства, и неформальных правил, в рамках которых реализуется «частный» порядок урегулирования взаимоотношений между индивидами и хозяйствующими субъектами. В результате всегда существует потенциальный конфликт между «формальной» и «неформальной» системами правил поведения экономических агентов, воплощением которого является существование теневого сектора в экономике. В современной России этот конфликт носит ярко

выраженный характер; можно сказать, что налицо признаки так называемого «институционального кризиса» – ситуации, в которой имеет место несоответствие формальных правил и механизмов их поддержания требованиям функционирования экономики [Шаститко, 1999]. Этому дополнительно способствуют «эффекты блокировки», т. е. сращивания неэффективных правил поведения с организациями, извлекающими из этих правил прямые выгоды.

Высокий уровень специфичности активов российских предприятий относительно их контрагентов и ориентация лиц, принимающих решения, на максимизацию собственных выгод в краткосрочной перспективе, характерные для постсоветского периода, имели своим следствием возникновение проблемы экспроприации квазиинтересов участниками трансакций [94]. Эти факторы в сочетании со структурной деформацией (разрывами в уровне развития и финансовом состоянии различных секторов российской экономики, особенно в первые годы реформ) повлияли на характеристики осуществляемых трансакций и обусловили, с одной стороны, возникновение объективных предпосылок для развития процессов вертикальной интеграции, основанной на использовании формальных имущественных прав, с другой – привели к созданию условий для развития так называемых «неформальных бизнес-групп». Однако, как отмечают исследователи, «неформальность» в российском варианте не означает, что между участниками данной группы отсутствуют имущественные связи. Они просто построены таким образом, что обнаружить связь одного участника группы с другим затруднительно, если анализировать формальное распределение акционерной собственности.

Как показал Я. Паппэ, в ИБГ присутствует центр принятия ключевых решений (организация, определенный орган управления, группа физических лиц, одно физическое лицо). Хотя данный агент может не иметь де-юре зафиксированного (легально признанного) отношения (членства) организаций, обеспечением осуществления трансакций между которыми он занимается,

несомненны его полномочия по принуждению к надлежащему исполнению сделок в рамках группы.

Интересные результаты дало исследование, проведенное в рамках Бюро экономического анализа (БЭА) по заказу Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства и Министерства экономики РФ. Основная цель исследования состояла в том, чтобы проанализировать состояние и тенденции развития интеграционных процессов в российской экономике, формы, которые они принимают, влияние интеграции на рыночную конкуренцию и экономическую эффективность. Исследователи отметили, в частности, что некоторые специфические черты российской экономики продолжают сохранять свое значение в текущем десятилетии. Интеграционные процессы, как и в конце 90-х, происходят в условиях несовпадения формально закрепленных и реальных форм собственности. Это несовпадение проявляется, в частности, в высокой роли альтернативных интегрирующих механизмов, не связанных с формально закрепленными имущественными правами. Кроме того, в рамках однородных по формальному статусу объединений происходит развитие различных по экономическому содержанию форм интеграции. Таким образом, наблюдается обычное несовпадение форм интеграции де-юре и де-факто [Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках, 2000. С. 16].

Нужно ли развитие межорганизационных сетевых взаимодействий в российской экономике? Безусловно. Сетевое взаимодействие на многих рынках не только существенно улучшает конкурентоспособность крупных компаний, но и способствует использованию инновационного потенциала малого и среднего бизнеса. Это особенно важно, поскольку широко распространено мнение о крупных вертикально интегрированных компаниях как главной опоре современной российской экономики и единственной возможности для России успешно конкурировать на мировом рынке. На самом деле малый и средний российский бизнес, несмотря на отсутствие каких-либо «условий

благоприятствования», уже сейчас успешно «встроен» в новый экономический ландшафт и вносит существенный вклад в развитие страны. Согласно результатам первого цикла проекта «Неизвестный русский бизнес» [95], имевшего своей задачей детальное рассмотрение стратегии малых и средних российских компаний, главной объединяющей характеристикой обследованных компаний является то, что они смогли создать современное производство, наладить выпуск качественного продукта, успешно конкурируют с иностранными производителями, активно расширяют географию своей деятельности. Однако исследователи подчеркивают, что «большинству из них не хватит мощи, чтобы превратиться в крупных игроков – слишком сильна конкуренция со стороны иностранного капитала» [96]. Поэтому наиболее вероятные пути их развития – либо уход в индивидуальные ниши, где можно создать уникальный продукт, либо поглощение крупными западными компаниями.

Между тем, изучив опыт всех исследуемых компаний, вполне определенно можно сказать, что в России есть потенциал для создания динамичного внутреннего хозяйства. Наблюдаемые сегодня тенденции указывают на то, что будущее бизнеса за «индивидуализированными» продуктами и за производителями, способными их разрабатывать и выпускать. Безусловно, процесс создания более дорогих и уникальных товаров требует от компаний дополнительных финансовых ресурсов. Характерно также, что практически все рассмотренные в проекте компании находятся на начальном этапе создания собственного бренда, и эта ситуация типична для российского рынка в целом. Поскольку, как известно, на создание бренда требуется немало средств, соединение усилий ряда малых и средних предприятий по сетевому принципу могло бы способствовать аккумулярованию необходимых для этого ресурсов. Кроме того, сетевое взаимодействие полезно и для усиления главного конкурентного преимущества, которое российские компании видят в своем научном, инновационном потенциале, в возможности создавать уникальные

продукты. Таким образом, в России уже сейчас существует слой малых и средних предприятий, обладающих высоким потенциалом, однако для выхода в новые рыночные ниши и, главное, для их удержания необходима консолидация усилий. Поэтому многие российские производители этого звена нацелены на развитие партнерств.

Чтобы реализовать потребности малых и средних предприятий первостепенной является потребность в условиях для поиска новых возможностей, уникальных ниш и продуктов, для расширения ими своего присутствия за пределами страны и создания собственных конкурентных преимуществ. В этом случае хорошо подходит сетевой принцип взаимодействия. Отметим, что он не вступает в противоречие с интересами крупного российского бизнеса. Более того, использование такого подхода может быть хорошим способом одновременного усиления позиций крупного, малого и среднего российского бизнеса. В частности, очень велик потенциал кластерного подхода, о котором речь шла выше, в создании конкурентных преимуществ предприятий из наиболее перспективных отраслей.

Но состояние и структура российской экономики не слишком способствуют развитию межфирменных сетей. Правда, сегодня в России есть все внешние черты рыночной экономики, формально необходимые для полноценного развития новых форм интеграции. Абсолютное большинство экономических единиц и хозяйствующих субъектов образуют негосударственный сектор экономики, который имеет господствующие позиции практически на всех отраслевых рынках. Однако сохраняется высочайший уровень государственного вмешательства в экономику, нынешнее состояние которой представляется довольно сложным, с учетом отраслевой структуры (где очевиден перекоп в сторону сырьевых секторов) и нынешнего состояния основных фондов в большинстве отраслей. В этой ситуации очень важно, как выстроена государственная политика – будет ли она нацелена на формирование

институциональной среды, позволяющей воспользоваться преимуществами сетевых структур.

В настоящее время развитие межфирменных сетей в российской экономике сталкивается со значительным числом сложностей, связанных со спецификой институциональной среды, обусловленной предшествующей траекторией развития.

Можно выделить ряд позиций, при воздействии на которые государство косвенно помогает развитию межфирменных сетей. Это спецификация прав собственности, судебная инфраструктура, технологическое развитие, человеческий капитал, уровень доверия в обществе, степень неопределенности и горизонт планирования бизнеса. Соответствующие формальные институциональные устройства должны разрабатываться таким образом, чтобы оставалась возможность для их быстрой адаптации к непредвиденным обстоятельствам посредством спонтанного развития неформальных правил.

В то же время нельзя забывать, что для деятельности межорганизационных сетей критичными являются такие вопросы, как условия развития малого и среднего бизнеса или возможность использования ИКТ, а это напрямую связано с активностью и эффективностью государственной политики. Для того чтобы обеспечить выход из кризиса, может быть достаточно грамотной институциональной политики, направленной на создание более эффективной рыночной экономики с целью снижения транзакционных издержек либо на уменьшение институциональных препятствий на пути реализации спроса на труд или применения капитала. Но если государство ставит перед собой более амбициозные долгосрочные цели, связанные с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности страны, необходимо предпринимать меры по формированию инновационной экономики и создать стимулы для использования всего спектра организационных альтернатив, включая новые формы, органически присущие современному этапу мирового развития. Только так

можно оптимальным образом вписать Россию в новый мировой экономический порядок, возникающий на наших глазах.

Таким образом, организационная структура динамической фокальной сети имеет массу характеристик, которые способствуют появлению и развитию конкурентных преимуществ. Ключ к успеху данной модели организации – это взаимозависимость, кооперация, доверие и прозрачность. Без хотя бы одной из этих характеристик модель не была бы столь успешной.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ 7

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

1. Межфирменные объединения организаций, основанные на формальных юридически закреплённых и/или неимущественных аффилированных отношениях и созданные в целях реализации экономических, политических и иных внеэкономических интересов его собственников.
2. Способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.
3. Наблюдаемые сегодня тенденции указывают на то, что будущее бизнеса за «...?» продуктом и за производителями, способными их разрабатывать и выпускать.
4. Разрушение экономической структуры общества (государства, региона).
5. «Эффекты ...?», т. е. сращивания неэффективных правил поведения с организациями, извлекающими из этих правил прямые выгоды.
6. Отсутствие между участниками данной группы имущественных связей.
7. Институциональная среда состоит из совокупности формальных...?
8. Процесс сближения, взаимоприспособления и сращивания национальных хозяйственных систем, обладающих способностью саморегулирования и саморазвития на основе согласованной межгосударственной экономики и политики.
9. Вложение прибыли, полученной от торговли спекулятивными акциями, в более надёжные акции.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ 7

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

1. Оффшоринг – это...
 - а) Передача производственной деятельности или функций (в области производства товаров или услуг) в другую страну.
 - б) Передача производственной деятельности или функций (в области производства товаров или услуг) в пределах одной страны.
2. Движущая сила аутсорсинга это
 - а) Сокращение издержек
 - б) Увеличение издержек
 - в) Рост прибыли
3. Концепция разделения производства впервые была выдвинута
 - а) Стивенсон
 - б) Д. Гроссман и Э. Росси-Хансберг
 - в) Р. Холл
4. Подрядчики – это
 - а. Это физические и юридические лица, которые выполняют работы без договора или государственного контракта.
 - б) Это физические и юридические лица, которые выполняют работы по договору подряда или государственному контракту, заключаемым с заказчиками в соответствии с ГК РФ.
5. Это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.
 - а) Изобретения
 - б) Технические разработки
 - в) Инновации
6. Это объединение с экономическими целями деятельности.
 - а) Структура

- б) Корпорация
- в) Товаропроизводство

7. Передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

- а) Аутсорсинг
- б) Договоренность
- в) Вакансия

8. Расширение, распространение чего-н. напр. влияния за какие-н. первоначальные пределы.

- а) Кооперация
- б) Экспансия
- в) Интеграция

9. Прогресс, повышающий эффективность капитальных затрат.

- а) Капиталопрогрессивный
- б) Капиталоинтенсивный

10. Особая форма организации труда, при к-рой много людей совместно участвуют в одном и том же или в различных, связанных между собою, процессах труда.

- а) Объединение
- б) Кооперация
- в) Структура

11. В современной концепции жизненный цикл технологического уклада имеет три фазы развития. Вторая фаза—

а) связана со структурной перестройкой экономики на базе новой технологии производства и соответствует периоду доминирования нового технологического уклада примерно в течение 50 лет

- б) приходится на отмирание устаревающего технологического уклада

в) приходится на его зарождение и становление в экономике предшествующего технологического уклада

12. Первая фаза жизненного цикла продукции связана с фазой

- а) снижения объемов производства и продаж
- б) технологического освоения масштабного выпуска новой продукции
- в) исследований и разработок по созданию нововведения-продукта
- г) стабилизации объемов производства промышленной продукции

13. Автор теории волн (больших циклов конъюнктуры)

- а) Форд
- б) Д. Кондратьев
- в) И. Менделеев
- г) Файоль

14. Развитие международных научно-технических и торговых отношений связано с

- а) созданием альянсов и совместных предприятий
- б) созданием отдельных новых предприятий
- в) разделением промышленных и финансовых предприятий
- г) объединением научно-технических программ на базе финансовых

организаций

15. Основа материального производства

- а) научное знание
- б) материально-техническая база
- в) человек
- г) капитал

Ответы на тест 7

1. б)
- 2.
3. б)
4. б)
5. в)
6. б)
7. а)
8. б)
9. б)
10. б)
11. а)
12. в)
13. б)
14. а)
15. а)

ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ 7
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

- 1) Портфельная стратегия для отраслей повышенным уровнем неопределенности.
- 2) Стратегии в условиях радикальных рыночных изменений.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2003.- 192с.
2. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. М.: Дело, 2003.-272 с.
3. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер.с англ. М.: ВИЛЬЯМС, 2002.- 176 с

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

1. Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:

- а) стратегия предприятия
- б) контроль по реализации стратегии
- в) управление стратегией
- г) аудит

2. Из скольких взаимосвязанных частей состоят задачи менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы?

- а) из двух
- б) из трех
- в) из четырех
- г) из пяти

3. Миссия компании в общем смысле—это

- а) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- б) комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы
- в) разработка направлений деятельности и прогресса компании
- г) разработка концепции долгосрочного развития фирмы

4. Кто из руководства фирмы является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии?

- а) генеральный директор
- б) главный бухгалтер
- в) исполнительный директор
- г) вице—президент

5. К широкой площади конкуренции относят

- а) лидерство в затратах

- б) концентрация на затратах
- в) диверсификация
- г) концентрация на реорганизации

6. Стратегия процесса – это

- а) использование персонала, поставки и планирование складов будут зависеть от стратегии расположения
- б) возможности процесса, которые доступны для производства товара
- в) интегральная и дорогостоящая часть проекта всей системы
- г) решение по производственным затратам, качеству и человеческим ресурсам

7. Основное предназначение операционной стратегии

- а) для каждого функционального направления определенной сферы деятельности
- б) для каждого отдельного вида деятельности компании
- в) для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей
- г) для учреждений и охвата их операций в целом

8. Какой курс отсутствует на одноотраслевых предприятиях?

- а) корпоративный
- б) деловой
- в) функциональный
- г) операционный

9. Бизнес – стратегия представляет собой

- а) Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
- б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- в) разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- г) план управления отдельной сферой деятельности компании

10. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на:

- а) генерального директора
- б) главного бухгалтера
- в) руководителей подразделений
- г) вице — президентов

11. — это программа практических мероприятий и действий, тогда как анализ стратегии предприятия имеет целенаправленный, исследовательский характер

- а) демпинг
- б) планирование
- в) стратегия
- г) SWOT – анализ

12. К типовым характеристикам, которые дифференцируют предприятие в отрасли, не имеет отношение

- а) соотношение цена / качество
- б) степень вертикальной интеграции
- в) конъюнктуру
- г) ассортимент

13. Быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу—все это относят к стадии

- а) оценки масштаба конкуренции
- б) конкурентному положению
- в) характеру действий
- г) оценки стратегических намерений

14. К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят

- а) общие проблемы налогообложения
- б) текущее законодательство на рынке +
- в) обменные курсы валют
- г) демография

15. К социокультурным тенденциям, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят

- а) влияние государства в отрасли
- б) потребности конечного потребителя
- в) финансирование исследований
- г) базовые ценности

16. К технологическим инновациям, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят

- а) производственная емкость, уровень
- б) тенденции способа жизни
- в) модели поведения покупателей
- г) сезонность

17. Набор мер, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнего окружения или о внутренних несоответствиях – это

- а) SWOT – анализ
- б) Pest – анализа
- в) Gap – анализ
- г) нет корректного ответа

18. К пяти силам Портера относят

- а) угроза появления новых конкурентов
- б) угроза появления товаров и услуг—заменителей
- в) способность поставщиков торговаться
- г) все ответы правильные

19. — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

- а) деловая
- б) портфельная

в) оперативная

г) бизнес

20. Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является

а) приватизация

б) создание крупных интегрированных корпораций

в) малых предприятий

г) частных предприятий

21. Проблема организации эффективного корпоративного управления обусловлена в основном двумя причинами:

а) появлением большого количества акционерных обществ

б) развитием малого бизнеса

в) созданием в стране условий для интеграции предприятий

г) развитием частного предпринимательства

22. Понятийный аппарат корпоративного управления включает:

а) сущность управления

б) цели управления

в) задачи управления

г) функции управления по менеджменту

23. Корпорация—это

а) полное товарищество

б) общество с ограниченной ответственностью

в) производственный кооператив

г) акционерное общество

24. Корпоративное управление—это управление

а) технологиями

б) трудовыми ресурсами

в) совместным капиталом

г) производством

25. Основной вид отношений корпоративного управления-это
- а) отношения акционеров
 - б) совладельцев капитала общества
 - в) применение менеджмента различного уровня
 - г) нет верных ответов
26. Важный вид отношений корпоративного управления
- а) распределение прибыли корпораций
 - б) распределение ответственности акционеров
 - в) выплата дивидендов акционерам
 - г) выплата налогов
27. Принцип координации действий в теории корпоративного управления предусматривает координацию между
- а) акционерами корпорации
 - б) органами управления
 - в) менеджментом сфер бизнеса
 - г) смежными бизнес-процессами
28. Слияние компаний в одной сфере бизнеса с целью увеличения доли на рынке и снижения себестоимости называется–слиянием функциональным
- а) горизонтальным
 - б) вертикальным
29. Финансовые ресурсы предприятий представляют собой:
- а) совокупность уставного капитала, прибыли и амортизационных отчислений денежные средства инвестированные в основные производственные фонды
 - б) денежные средства, авансированные в оборотные фонды и фонды обращения

в) совокупность собственных и заемных (привлеченных) денежных средств, предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат

30. Размер предприятия—на уровень риска

никогда не влияет

а) оказывает ли влияние

б) обычно не влияет

31. Неверно, что—является организационно-правовой формой юридического лица по российскому праву

командитное товарищество

а) концерн

б) общество с ограниченной ответственностью

в) акционерное общество

32. Если денежный поток в последний период прогнозирования составляет 300 д.е., ставка дисконта 15 %, а долгосрочный темп роста доходов 3 %, то терминальная стоимость по модели Гордона равна

а) 450 д.е.

б) 275 д.е.

в) 2 575 д.е.

33. Если цена собственного капитала предприятия равна 7 %, заемного – 10 %, а доля заемного капитала во всем капитале компании –50 %, то средневзвешенная стоимость капитала равна

а) 3,5 %

б) 5 %

в) 8,5 %

34. Что такое стратегическое управление

а) определение миссии и целей организации

б) управление ключевыми бизнес-процессами

в) разработка и реализация бизнес-плана

г) управление организацией, которое ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет своевременные изменения в организации, позволяющие ей достигать своей цели в долгосрочной перспективе

35. Риск – это

а) потенциально существующая опасность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения

б) опасность неполучения доходов вследствие невыполнения плана

в) альтернатива успеху

г) скрытый потенциал увеличения эффективности работы организации.

36. . SWOT-анализ проводится в целях

а) изучения сильных и слабых сторон организации

б) выявления угроз и возможностей внешней среды

в) выявления парных комбинаций внутренней и внешней среды, которые должны быть учтены при разработке стратегии

г) проанализировать принятую в организации стратегию.

37. Реинжиниринг бизнеса – это

а) реструктуризация компании

б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов

в) набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями

г) реформирование предприятия

38. Какие компании нуждаются в реинжиниринге бизнес-процессов:

а) компании, находящиеся на грани разорения

б) компании, не имеющие в текущей момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем

в) компании, не имеющие проблем сейчас и не прогнозирующие их в обозримом будущем

г) все компании, перечисленные выше

39. Что из перечисленного ниже не относится к принципам перепроектирования бизнес-процессов

а) интегрирование бизнес-процессов

б) горизонтальное сжатие бизнес-процессов

в) децентрализация ответственности

г) в перечисленных выше пунктах нет правильного ответа

40. Какие характеристики раскрывают сущность реинжиниринга бизнес-процессов

а) фундаментальное переосмысление

б) радикальное перепроектирование

в) резкое увеличение показателей деятельности компании в 5–10 раз

г) все перечисленные выше характеристики

41. Что из указанного ниже не относится к условиям успешного проведения реинжиниринга:

а) мотивация проекта реинжиниринга

б) авторитет руководителя, возглавляющий проект реинжиниринга;

в) преждевременное завершение проекта реинжиниринга

г) бюджет проекта

42. Что из указанного ниже относится к «объективной» организационной культуре

а) язык общения между сотрудниками

б) здание, столовая, служебные автомобили и т.д.;

в) вера и ожидания

г) обряды и ритуалы

д) идеология управления

43. Какие переменные национальной культуры Японии были перенесены У. Оучи в компанию типа «Z» американской деловой организации

- а) качественное и медленное продвижение по службе
- б) ясный и формальный механизм контроля
- в) индивидуальное принятие решений
- г) узкоспециализированная карьера
- д) индивидуальная ответственность

44. . Что из перечисленного ниже не относится к задачам выделения бизнес-единиц при реструктуризации предприятия

а) повысить мотивацию управляющих и персонала подразделений по увеличению выручки и снижению затрат

б) усилить ответственность подразделений за их финансово-экономическое состояние

в) исключить дублирование функций в аппарате управления

г) перенести рыночные условия хозяйствования на уровень подразделений, приблизить их к потребителям

45. Какие из указанных ниже утверждений не характеризуют децентрализацию управления предприятием при создании бизнес-единиц

а) делегирование полномочий и ответственности производственным подразделениям – центрам финансовой ответственности

б) закрепление за подразделениями части получаемого ими дохода

в) доведение до подразделений плана по объему и номенклатуре выпускаемой продукции

г) главенство миссии предприятия над целями отдельных подразделений

46. Какие из перечисленных ниже утверждений не характеризуют комплекс, основанный на корпоративном центре и бизнес-единицах

а) высокий уровень децентрализации

б) применение особых носителей управленческой информации – бюджетов

- в) присутствие в структуре организации бизнес-единиц
- г) в приведенных выше пунктах нет правильного ответа

47. Что из указанного ниже не относится к отличительным признакам организационной культуры

- а) организация питания
- б) ценности и нормы
- в) развитие работников
- г) коммуникационная система
- д) миссия организации

48. PEST-анализ проводится в целях

- а) изучения тенденций в политике
- б) прогнозирования изменений в экономике
- в) анализа рынка сбыта продукции
- г) изучения влияния факторов косвенного воздействия на организацию.

49. Что из указанного ниже не является одним из методов разработки корпоративной стратегии организации

- а) на основе ключевой стратегии
- б) построение корпоративной стратегии как системы стратегий

отдельных бизнесов

- в) ресурсный подход
- г) на основе разработки функциональных стратегий
- д) на основе долгосрочных целей организаци

50. Какое из указанных ниже положений не является необходимым при реализации стратегии организации

- а) стратегический контроль
- б) приведение организационной структуры и стиля управления в соответствие с разработанной стратегией
- в) разработка новой организационной культуры

г) доведение идей новой стратегии до сотрудников и усиление их мотивации

51. Что из перечисленного ниже характеризует сущность эффективности управления

- а) достижение запланированного результата
- б) способность эффективно управлять
- в) достижение максимального эффекта при минимальных затратах
- г) быстрое и точное выполнение распоряжений руководителя

52. Что из указанного ниже не относится к способам управления организационной культурой организации

- а) система наград и привилегий
- б) моделирование ролей и обучение
- в) усиление внимания со стороны менеджеров отдельным ценностям и нормам

г) ритуалы и традиции

д) система организационного обеспечения управления

53. Организационно-управленческий анализ – это

- а) диагностика предприятия
- б) исследовательская деятельность по изучению целей организации и стратегии их достижения

в) анализ структуры управления организацией

г) совокупность работ по изучению взаимосвязей между

подразделениями организации

д) анализ управления бизнес-процессами

54. Какой из возможных вариантов изменений в структуре организации необходимо провести при решении руководства освоить новую продукцию

- а) создать новую проектную группу
- б) создать подразделение для освоения новой технологии
- в) расширить службу маркетинга и сбыта

г) создать новое отделение

55. Объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, называется

- а) горизонтальной интеграцией
- б) вертикальной интеграцией
- в) родовым слиянием
- г) конгломератное слияние

56. Приобретение дополнительных каналов реализации продукции называется

- а) чистыми конгломератными слияниями, не предполагающими никакой общности
- б) слияниями с расширением продуктовой линии
- в) слияниями с расширением рынка

57. Стремление достичь или усилить свое монопольное положение является мотивом

- а) монополии
- б) синергии
- в) налоговым
- г) продажи вразброс

58. Объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта

- а) конгломератной интеграцией
- б) горизонтальной интеграцией
- в) родовым слиянием
- г) вертикальной интеграцией

59. Объединение компаний, в результате которого из нескольких объединяющихся юридических лиц образуется одно новое, называют

- а) объединением
- б) поглощением

в) интеграцией

г) слиянием

60. Мотив заработать на разнице стоимости бизнеса и отдельных активов является

а) мотивом монополии

б) мотивом Синергии

в) налоговым мотивом

г) мотивом продажи «вразброс»

Ответы на итоговый тест

1. б)	11. б)	21. в)	31. а)	41. в)	51. в)
2. г)	12. в)	22. а,б,в)	32. б)	42. б)	52. д)
3. а)	13. г)	23. г)	33. в)	43. а)	53. б)
4. в)	14. б)	24. в)	34. г)	44. в)	54. а)
5. а)	15. г)	25. а,б,в)	35. а)	45. в)	55. г)
6. б)	16. а)	26. а,в)	36. в)	46. г)	56. в)
7. в)	17. в)	27. в)	37. б)	47. д)	57. а)
8. а)	18. г)	28. а)	38. г)	48. г)	58. г)
9. г)	19. б)	29. в)	39. г)	49. д)	59. г)
10. в)	20. б)	30. а)	40. г)	50. в)	60. г)