

Министерство образования и науки Российской Федерации
Российский государственный профессионально-педагогический университет
Институт экономики и управления

А. Г. Мокроносов
В. С. Журавлев

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Екатеринбург
2005

УДК 338.242.2

ББК У050

М74

Мокроносов А. Г., Журавлев В. С. Стратегическое целеполагание как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур. Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 2005. 184 с.

В монографии рассматриваются теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе совершенствования механизма стратегического целеполагания. Особое внимание уделено методическому инструментарию обоснования стратегических целей бизнеса, его апробации на примере кредитно-финансовой сферы.

Работа может представлять интерес для специалистов в области стратегического и корпоративного управления, преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. И. В. Ершова (Уральский государственный технический университет); д-р экон. наук, проф. Г. В. Астратова (Российский государственный профессионально-педагогический университет)

© Российский государственный
профессионально-педагогический
университет, 2005

© Институт экономики и управления,
2005

Введение

В условиях усиливающейся неопределенности на российских и мировых рынках, замедления темпов экономического роста в развитых странах [189] одним из ключевых конкурентных преимуществ предпринимательских структур является соответствие системы управления бизнесом, доминирующим на данный момент представлениям об их качестве. Инвестор или высококлассный специалист при определении варианта применения своего капитала и труда соответственно все чаще делают свой выбор не столько на основе количественных показателей бизнеса (например, таких как объем активов или годовая прибыль), сколько на основе качественных характеристик систем управления. Такое поведение, вполне оправдано – в изменчивом мире привлекательнее выглядит бизнес, способный получать дивиденды от постоянных изменений во внешней среде, а высокие текущие показатели деятельности не гарантируют преимущества в будущем.

Вопросы повышения конкурентоспособности российского бизнеса как на товарных рынках (конкурентоспособность товаров и услуг), так и на рынках факторов производства (конкурентоспособность на рынке труда и капитала) являются сегодня актуальнейшими задачами, которые решаются одновременно на микро- и макроуровнях. При этом конкурентоспособность предпринимательских структур детерминируется сложной системой факторов, среди которых ключевую роль играет выбор стратегического направления развития в процессе формулирования целей.

В этой связи имеется настоятельная необходимость разработки инструментария стратегического целеполагания, имеющего в своей основе современные взгляды на природу стратегического и корпоративного управления, теорию фирмы и организации отраслевых рынков, основывающегося на актуальных положениях теории финансов. Его практическая значимость определяется потребностью в решении вопросов выбора оптимального набора стратегических целей по критерию соотношения гибкости стратегии и управляемости процесса ее реализации; принятия решений о целесообразности пересмотра стратегических целей и реструктуризации бизнеса. Кроме того, сформулированные с его помощью стратегические цели должны определять направления развития бизнеса с учетом таких императивных состав-

ляющих конкурентоспособности как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства.

Несмотря на актуальность вопросов стратегического целеполагания применительно к современной российской действительности, значительную часть научных публикаций в этой области представляют попытки адаптивной трансляции зарубежных разработок, которые зачастую имеют отношение лишь к общетеоретическим аспектам стратегического управления.

Вместе с тем, отдельные аспекты целеполагания хозяйствующих субъектов нашли отражение в фундаментальных исследованиях таких зарубежных авторов как Э. Дюркгейм, М. Вебер и Т. Парсонс. Эмиль Дюркгейм рассматривал в качестве субъекта целеполагания корпорации – социальные объединения, обладающие общностью интересов. Макс Вебер, а затем Парсонс, отводили особую роль социальным ценностям в детерминации целенаправленного поведения. Большой вклад в развитие этого направления внес А. Маслоу, предложивший иерархию потребностей, определяющих человеческое поведение.

Значительное развитие теоретические подходы к целеполаганию получили в работах Г. Беккера и Т. Шульца, в которых специфика экономических феноменов задается максимизирующим поведением в условиях ограниченности ресурсов.

Институциональные аспекты целеполагания, связанные с согласованием интересов различных заинтересованных сторон стали предметом исследований А. Берли и Г. Минза, получив свое развитие в трудах У. Меклинга и М. Дженсена.

Исследованию отдельных аспектов управления целенаправленными системами посветили свои работы Р. С. Акофф, С. П. Никаноров, И. Пригожин, С. В. Рубцов, Ф. И. Эмери.

Особенности стратегического управления предпринимательскими структурами явились предметом работ Ф. Абрамса, Г. Л. Азоева, И. Ансоффа, Р. Каплана, Г. Б. Клейнера, М. И. Кныш, Дж. Куинна, У. Лазари, Г. Минцберга, Д. Нортон, М. Портера, К. Прааллада, А. Стрикленда, А. Томпсона, Г. Хамела, К. Хофера, Э. Чандлера, Г. Штейнера, К. Эндрюса и др.

Теории сетевой организации межфирменных отношений посвящены исследования К. Алайютсийарви, Л. Арайо, Р. Ачолла, Г. Истона,

Ф. Котлера, Н. К. Кэмпбэла, К. Меллера, К. Е. Молера, О. К. Ойнер, К. Й. Росенбройер, О. Третьяк, Д. Форда, Х. Хокансона, Р. М. Эмерсона, и др.

Различные аспекты целеполагания стали предметом исследования уральских ученых: Т. Л. Александровой, И. А. Баева, А. В. Гребенкина, Н. Р. Ковалева, Е. В. Попова, О. А. Романовой и др.

Результаты обобщения и систематизации исследований по проблеме выявили на очевидную недостаточность проработки методического инструментария стратегического целеполагания. В частности требуют совершенствования модели формулирования целей, направленных на повышение конкурентоспособности предпринимательских структур, методики оптимального набора стратегических целей, принятия решений о целесообразности пересмотра стратегических целей и реструктуризации бизнеса.

Целью исследования является развитие теоретико-методологических положений, разработка методического инструментария стратегического целеполагания. Основное внимание в работе уделено обоснованию сущности и предпосылок повышения конкурентоспособности бизнеса с точки зрения стратегического управления; максимизации стоимости в качестве целевой функции бизнеса.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные положения экономической теории (неоклассическая теория, институциональная теория, концепции стратегического управления, управления стоимостью, теория конкуренции, теория сети и др.), сформулированные за длительный период эволюции экономической мысли и нашедшие отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых. При решении поставленных задач были применены методы системного, логического, структурного, и сравнительного анализа, классификации и группировок, дисконтирования денежных потоков и оценки стоимости бизнеса.

Информационную базу исследования составляют законодательные, правовые и нормативные документы РФ, материалы Федеральной службы государственной статистики, данные Центрального банка РФ, материалы, опубликованные в экономической литературе и периодической печати, собственные аналитические исследования авторов.

Апробация предложенных алгоритма и методики стратегического целеполагания осуществлена на примере кредитных организаций

Свердловской области. Сформулированные на основе рассмотренных подходов стратегические цели позволяют задать направления развития бизнеса с учетом таких императивных составляющих конкурентоспособности как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства.

Предложенный методический инструментарий носит универсальный характер, что значительно расширяет сферу возможного его применения, позволяет распространять рекомендации авторов не только на управление корпоративными структурами в кредитно-финансовой, но и на управление любыми видами бизнеса. Кроме того разработанные методологические подходы могут быть использованы в сфере стратегического целеполагания органов государственной власти и местного самоуправления.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

1.1. Социально-экономическая сущность стратегических целей предпринимательской деятельности

Существует огромное количество точек зрения на понятие «цель». Технические, экономические, социально-политические, философские – все они рассматривают объект исследования с разных сторон. В управленческой науке отсутствует однозначное его толкование. С другой стороны целеполагание является неотъемлемой составляющей управления как процесса целенаправленного воздействия на какой-либо объект.

В самом общем смысле цель с точки зрения управления можно определить как идеальный образ ожидаемого результата, достижение которого требует изменения состояния какого-либо объекта.

Советский энциклопедический словарь определяет цель как «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность» [89]. Представители схожих подходов к трактовке данного понятия уточняют, что цель – это «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств. Цель выступает способом интеграции в единую систему различных действий одного человека или действий различных людей» [88].

С точки зрения методологии системного анализа целью является «желаемый или заданный результат, на достижение которого направлено функционирование системы» [83]. При этом цель представляет собой точку завершения процесса деятельности, описываемую через совокупность результатов, состояний, последствий и продуктов деятельности [52]. Цель в этом случае присутствует на всех этапах ее достижения, что предполагает опосредованность деятельности некоторой целевой функцией и характеризует ее целеположенностью, целенаправленностью, целеустремленностью и целесообразностью. Целевая функция является «скалярной функцией одной или нескольких

переменных, называемых управляемыми переменными (управляемыми параметрами), характеризующей качество оптимизируемого объекта. Формирование целевой функции выполняется с учетом выходных параметров объекта» [83].

Когда объектом воздействия выступают предпринимательские структуры, цель является элементом контура управления, включающего контроль достижения и обратную связь. В этом случае, она должна быть измерима, чтобы можно было оценить путь к ней и результат [4]. Изучение процесса целеполагания предполагает определение его субъекта. Очевидно, результаты существования предпринимательских структур, находятся во внешней, а не во внутренней среде [30]. Другими словами организация сама по себе не может выступать в роли такого субъекта, так как рассматриваемая вне интересов социальных групп, причастных к ее функционированию не имеет целей.

Существуют несколько подходов к этому вопросу.

Первый связан с рассмотрением в качестве субъекта целеполагания компромисса утилитарных целей всех заинтересованных сторон [4, 25, 50, 157]. При этом выбор утилитарных целей в качестве единственной альтернативы экономического поведения, в данном случае, приводит к редукционизму. Как отмечает один из представителей экономического империализма Гэри Беккер: «экономический подход предполагает максимизирующее поведение в более явной форме и в более широком диапазоне, чем другие подходы, так что речь может идти о максимизации функции полезности или богатства все равно кем – семьей, фирмой, профсоюзами или правительственными учреждениями» [15, с. 26].

Представители второго подхода, основоположником которого стал Эмиль Дюркгейм [31], полагают, что субъектом целеполагания выступают корпорации – «социальный институт, который должен быть искусственно, сознательно реконструирован, возобновлен, снабжен самосознанием, технологией действия, очерчен законодательно, вписан в существующие структуры государства». Говоря о целенаправленной деятельности, Дюркгейм подчеркивал, что «в группе, образованной из многочисленных и разнообразных элементов», какой несомненно является корпорация, «непрерывно происходят перестановки, которые являются источниками новшеств» и образуют «подвижное равновесие потребностей и идей» [31, с. 29].

Третий подход, заключается в акцентировании особой роли социальных ценностей в детерминации целенаправленного поведения субъектов экономических отношений [19, 69]. Сегодня большое распространение получила иерархия потребностей А. Маслоу [55], который считал ценность неким избирательным принципом, свойственным всякому живому существу и производной от потребностей.

Рассмотренные подходы не противоречат, а скорее дополняют друг друга. При этом аксиологический подход (рассмотренный нами третьим) наиболее полно соответствует позициям, на которых всегда находилась российская экономическая школа – начиная с ее истоков и заканчивая сегодняшним днем [5]. Второй подход отражает институциональные аспекты целеполагания. И, наконец, первый, несет в себе экономический редукционизм, без которого в данном случае невозможно применение системного анализа бизнеса как целеустремленной системы.

В рамках настоящего исследования исследуются социально-экономические отношения, возникающие в процессе формулирования стратегических целей предпринимательских структур. Проведенный анализ существующих подходов к определению сущности целей с точки зрения управления, позволил нам сформулировать определение данного понятия, объединяющее в себе принципы, лежащие в основе трех рассмотренных нами трактовок. **Цель – это идеальное представление участников процесса управления о будущем состоянии объекта управления, которое наиболее полно соответствует их ценностным ориентациям и является выражением воли субъекта целеполагания.**

Аксиологический подход, заключается в данном случае в рассмотрении в качестве цели, идеального представления участников процесса управления о будущем состоянии объекта управления. Необходимость соответствия их ценностных ориентаций формулируемым целям определяется, прежде всего, вовлеченностью в процесс управления, в рамках которого реализуются намеченные цели, что отмечали еще классики теории мотивации [57]. Таким образом, декларируемые цели предпринимательских структур должны быть понятны и приемлемы для всех участников процесса. Это представляется важной предпосылкой их успешной реализации.

С другой стороны, очевидно, что официально заявленные и реально преследуемые цели могут существенно отличаться, поэтому важно понимать, кто выступает в качестве субъекта целеполагания и каковы его интересы. Субъектом целеполагания, в рамках предпринимательских структур, является **корпорация**, понимаемая нами вслед за Э. Дюркгеймом и Д. К. Гелбрейтом как **объединение людей, профессионально занимающихся выработкой и принятием управленческих решений** [26]. Этот социальный слой, по мнению П. Сорокина, трансформировался из собственников-капиталистов [91], исходя из чего, нами рассматриваются лишь их утилитарные интересы, под влиянием которых собственно и формулируются в данном случае цели.

Наряду с пониманием социально-экономической сущности целей предпринимательских структур, важно знать каким требованиям они должны соответствовать. В зарубежной практике управления широкое распространение получила концепция SMART, определяющая основные походы к сущности целей, которые выражены в общих требованиях к ним [43, с. 209]:

- **Specific** (конкретность). Цели должны быть предельно конкретны, чтобы все люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят.

- **Measurable** (измеримость). Цели должны быть измеримы, чтобы можно было узнать, что они были достигнуты. Очень полезно выделять не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность оценить вероятность достижения поставленных целей.

- **Achievable** (возможность достижения). Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. При постановке целей должна существовать возможность достичь их в оговоренный срок. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы необходимо было прилагать усилия для их достижения.

- **Relevant** (релевантность). Цели должны относиться с другими, более общими целями, а также стратегическими целями, и работать на их достижение.

- **Timebound** (ограниченность во времени). Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Требуется определить срок. Как для конечного, так и для промежуточных результатов.

Представленные положения, на наш взгляд нуждаются в ряде уточнений. Так требование конкретности цели выглядит несколько декларативным, так как не совсем понятно за счет чего оно будет выполняться. На наш взгляд, оно может быть разделено на две составляющих: индикативность и направленность на объект управления. Индикативность выражается в том, что результаты выполнения целей должны выступать индикатором функциональной полезности объекта управления во внешнем окружении, описание его целевого состояния в свою очередь должно происходить через конечное число индикаторов. Направленность на объект характеризуется требованием соответствия целей специфике объекта управления и внешней среды, в которой он существует.

Возможность достижения целей также не является их обязательным атрибутом, более того цели, пути достижения которых очевидны, по мнению ряда авторов негативно влияют на организационные инновации и приводят к потере конкурентоспособности [106]. В тоже время история знает много примеров, когда постановка невыполнимых целей способствовала достижению успеха.

Требование релевантности целей предполагает их иерархичную структуру, однако в рамках настоящего исследования нами аргументируется сетевая природа стратегических целей предпринимательских структур.

Таким образом, стратегические цели обладают определенной спецификой, которая должна быть сформулирована в рамках дальнейшего уточнения понятийного аппарата исследования.

Одним из первых понятие стратегия организации стал использовать Э. Чандлер, под стратегией он понимал «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [135, с. 5].

Однако такая трактовка стратегии не отражает высокого уровня динамизма внешней среды, что делает подобное формальное планирование невозможным и даже ненужным [87]. Поэтому не следует отождествлять стратегию с долгосрочными не подлежащими пересмотру планами организации, которые содержат утвержденный курс действий, наряду с ресурсами, необходимыми для его осуществления.

Более того, стратегические элементы присутствуют в управлении практически любой предпринимательской структурой, так как для принятия управленческих решений в любом случае необходим некий ориентир, характеризующий их целесообразность. Очевидно, что полное отсутствие стратегии сделало бы невозможным принятие даже оперативных решений, поскольку при этом были бы не ясны критерии отбора того или иного образа действий и конкретного набора мероприятий.

Поэтому, многие специалисты в области стратегического управления сегодня говорят о сокращении жизненного цикла стратегий, необходимости их постоянного мониторинга и корректировки в связи с меняющимися условиями [131–133, 145, 151, 160, 161, 163, 164, 180, 186, 194].

В любом случае, стратегическое целеполагание является неотъемлемой функцией субъекта управления современной организацией. Отличительной чертой стратегического управления является направленность вектора планирования, анализа и принятия решений из будущего в настоящее [36]. Другим неотъемлемым признаком стратегических целей является их критическая значимость для участников процесса управления. Этапы их достижения являются своего рода точками бифуркации на пути организационного развития, а результаты выполнения стратегических целей коренным образом влияют на функционирование предпринимательских структур.

С точки зрения институциональной теории стратегия может быть интерпретирована как совокупность имплицитных (неполных) контрактов. В этой связи стратегия компании в значительной степени чувствительна к изменениям во внешней среде, особенно в период неопределенности в отношении направлений векторов развития компании. В этом случае изменения во внешней среде, как правило, определяют изменения стратегических направлений развития предпринимательских структур, что в свою очередь актуализирует процесс выработки заинтересованными сторонами новых соглашений по поводу видения перспектив развития бизнеса, что формирует совокупность имплицитных контрактов, составляющих стратегию.

Подобную точку зрения впервые сформулировал основоположник концепции адаптивных стратегий Генри Минцберг [59], охарак-

теризовав процесс разработки стратегии адаптивной организации как «последовательность решений, являющихся реакцией на изменения, возникающие во внешней среде». По мнению автора, «процесс принятия стратегии является производным процесса пересмотра имплицитных контрактов между заинтересованными сторонами, возникающего как реакция на изменения векторов развития адаптивной организации».

Валтер Лазари, характеризуя процесс стратегического планирования, обращает внимание на тот факт, что контракты, формализующие стратегию компании, будут всегда неполными, в силу того, что невозможно однозначно определить будущие состояния внутренней и внешней среды организации, и, следовательно, невозможно отразить в контрактах ожидаемые действия менеджмента при всех возможных обстоятельствах. В данном контексте, стратегический план и соглашение о стратегических намерениях выступают ориентиром (focal point) для выработки имплицитных контрактов [164].

Предложенный Лазари подход не предполагает обязательной разработки детализированного плана по достижению стратегических целей, ключевым в данном случае выступает *стратегическое видение*, т. е. ориентиры (focal point) развития организации.

Идеолог противоположного подхода И. Ансофф [6, 7], рассматривает процесс формализации стратегических целей как ключ к ее успешному воплощению в жизнь. Аналогичной точки зрения придерживаются авторы популярной сегодня *сбалансированной системы показателей* Роберт Каплан и Дейвид Нортон [38], выделяя в качестве эталонных этапов разработки стратегического плана, следующие шаги:

1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность [38, с. 15].

На наш взгляд, диалектика развития бизнеса предполагает компромисс между стремлением собственников капитала к повышению

уровня управляемости организации, что требует увеличения централизации, формализации стратегических целей и изменчивостью внешней среды, которая требует постоянного переосмысления ориентиров развития и децентрализации управления. Более того, мы полагаем, что совокупность стратегических целей, трактуемых как ориентиры развития, представляет собой не иерархию, как традиционно считается [7], а имеет сетевую структуру. Такая структура возникает вследствие наличия нелинейной зависимости между движением в разных стратегических направлениях. Другими словами достижение одной стратегической цели не может с вероятностью 100% (на практике эта вероятность находится в диапазоне от 0 до 99%) приводить к достижению другой цели, иначе две эти цели будут являться одной. Тогда как в иерархии целей (дереве целей) цели высшего уровня декомпозируются на цели, выполнение которых приводит к их достижению с вероятностью 100%. Тем не менее, можно говорить о том, что между целями высшего уровня тоже существует определенная взаимная зависимость, именно она и определяет их сетевую структуру (рис. 1.1).

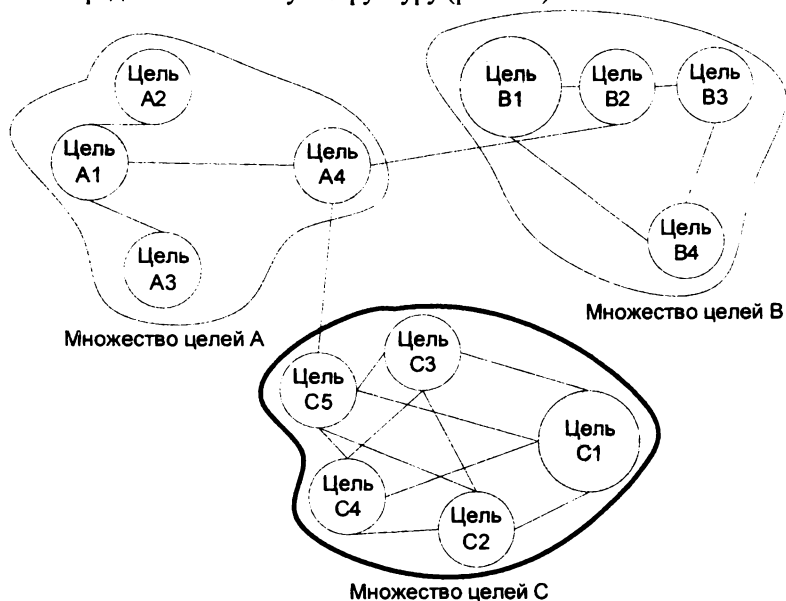


Рис. 1.1. Сетевая структура стратегических целей

Таким образом, ключевым моментом предложенной нами трактовки, является представление природы взаимосвязи между стратегическими целями как сетевой структуры, включающей в себя один или несколько центров, определяющих направления развития. Это дополняет сложившиеся представления об иерархичности таких взаимосвязей за счет попытки обоснования наличия зависимости между целями высшего уровня. Совокупность стратегических целей предпринимательских структур должна наиболее полно отражать целевую функцию организации, а также их тесную взаимосвязь.

Актуальность стратегического целеполагания, предопределила разнообразие подходов и традиций концептуального анализа в этом направлении. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел выделяют предписывающие школы стратегии, описывающие школы стратегии и школы трансформации [59].

К предписывающим школам, которые освещают нормативный аспект управления стратегией, относятся следующие исследовательские направления:

- Школа дизайна – разработка стратегии как когнитивный процесс (Ф. Селзник, Ф. Чандлер, К. Эндрюс и др.). Вклад данного исследовательского направления в теорию и практику управления, состоит в разработке таких понятий как организационная стратегия, компетенции, конкурентные преимущества, SWOT-анализ. Утверждая, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно, что в ходе своего развития организация вырабатывает «отличительные компетенции», проявляющиеся через ряд «особых способностей и ограничений», содержащихся в «формирующейся со временем институциональной системе, влияющей на компетенцию организации формировать и придерживаться определенных стратегий». При этом, подобная отличительная компетенция, которую можно использовать в одном виде деятельности, может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной некомпетенцией» в другом, искусство управления, по мнению представителей этого направления, заключается именно в умении составить верное мнение относительно соответствия организации своей задаче и стратегии [187].

- Школа планирования – разработка стратегии как формальный процесс (И. Ансофф, Р. Акофф и др). Представители этой школы рассматривали теоретические и эмпирические аспекты формализации це-

лей, сценарного подхода, бюджетирования и пр. Расчетно-аналитический аппарат долгосрочного прогнозирования и планирования в целях разработки такой стратегии, которая позволила бы компании достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и, таким образом, получить конкурентное преимущество. Это – так называемый «предписательный» подход к формированию долгосрочного стратегического плана, в большой степени зависящий от репрезентативности, последовательности, однородности, сравнимости и точности используемых при расчетах данных [6, 7, 122, 165].

- Школа позиционирования – разработка стратегии как аналитический процесс (М. Портер, Б. Джеймс, Дж. Куинн и др.). В рамках данного исследовательского направления изучались вопросы выбора конкурентных стратегий организации. Концептуализации наиболее популярного представителя школы позиционирования М. Портера, такие как виды стратегий, ключевые позиции, конкурентные силы, внесли значительный вклад в теорию и практику стратегического менеджмента.

К школам, **описывающим реальные** процессы разработки стратегии, относятся:

- Школа предпринимательства, рассматривает разработку стратегии компании как процесс индивидуального творчества ее руководителя или собственника. Центральной категорией выступает «видение», под которым понимается «представление стратегии, возникшее или отображенное в сознании руководителя».

- Представители когнитивной школы рассматривают построение стратегии как ментальный процесс. В данном случае, под стратегией понимается перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды.

- В рамках школы обучения разработка стратегии трактуется как перманентный развивающийся процесс. Среди представителей особенную популярность получили идеи зависимости стратегии от обучения и детерминированности процесса обучения существующими компетенциями. В соответствии с этим стратегическое управление рассматривается как процесс коллективного обучения, в результате которого развиваются ключевые компетенции.

- Школа власти, в рамках которой разработка стратегии трактуется как переговорный процесс.

- Школа культуры, сформировавшаяся в 1980-х гг. в рамках осмысления опыта японских фирм. Центральным понятием, которым оперировали представители этой школы – «стратегические ресурсы», которые трактовались как фактор обеспечения преимущества в случае, если возможность их имитации ограничена или сведена к нулю. При этом основным фактором, ограничивающим эффект «стратегических ресурсов», выступает культура.

- Школа внешней среды, провозгласившая процесс формирования стратегии реакцией на события, происходящие во внешней среде.

В рамках **школы трансформации** (Р. Майлс, К. Сноу и др.) разработка стратегии рассматривается как процесс трансформации (шесть трансформационных стратегий).

Сегодня в экономической науке выделяется два вида стратегий – портфельные и конкурентные. Данные стратегии формируют установки на рост, экспансию и конкуренцию. Разработка портфельных стратегий связана с определением видов бизнеса организации. Представляется, что, во-первых, организация может оперировать сразу в нескольких независимых стратегических областях бизнеса, и, во-вторых, что каждая из этих областей требует особого конкурентного подхода. Наиболее последовательный адепт концепции портфельных стратегий И. Ансофф называет четыре характеристики, которые должна иметь любая портфельная стратегия [6, с. 19]:

1. Вектор роста, который определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности организации.

2. Конкурентное преимущество, которое организация будет стремиться достичь в соответствующих областях деятельности.

3. Синергизм, который будет возникать между различными сферами деятельности организации.

4. Стратегическая гибкость вида деятельности.

В дополнение к портфельной стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности организации, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области.

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены

М. И. Книшем как виолентная («силовая») стратегия, пациентная («нишевая») стратегия, коммутантная («приспособительная») стратегия и эксплерентная («пионерская») стратегия [41]. В табл. 1.1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в классических работах по данной тематике М. Портера [73], И. Ансоффа [6, 7], Г. Л. Азоева [3], А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [97], по типам, определенным М. И. Книшем.

Таблица 1.1

Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М. Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
Стратегии И. Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г. Л. Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка, Стратегия дифференциации продукции	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации, Стратегия дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

Сущность виолентных стратегий заключается в стремлении организации доминировать на достаточно широком рыночном пространстве за счет высокой внутренней производительности труда,

низких издержек производства, а, следовательно, и низкой цены производимой продукции. Достижение подобных целевых установок требует организации массового производства товаров, ориентированных на среднего покупателя со среднестатистическими потребностями и возможностями.

Пациентные стратегии предполагают ограничение организацией ассортимента и объема выпускаемой продукции при одновременном особом внимании к ее качеству. Суть данного подхода заключается в стремлении уклониться от прямого влияния конкурентов-виолентов через определение и активное формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями.

Коммутантные стратегии нацеливают на максимально быстрое удовлетворение небольшого по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей.

Эксплерентные стратегии ориентируют организацию на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги.

Таким образом, обобщение подходов к стратегическому управлению и целеполаганию позволило уточнить предложенную нами трактовку категории цель за счет учета специфики стратегического целеполагания в процессе управления предпринимательскими структурами.

Стратегические цели – это идеальное представление заинтересованных сторон о будущем состоянии объекта управления и его внешней среды, которое наиболее полно соответствует их ценностным ориентациям и является выражением корпоративных интересов субъектов целеполагания.

Стратегические цели, характеризуются следующими неотъемлемыми признаками:

1. Направленность на объект управления. Цели должны наиболее полно отражать специфику объекта управления и внешней среды, в которой он существует.

2. Индикативность. Результаты выполнения целей должны выступать индикатором функциональной полезности объекта управления во внешней среде, что в свою очередь предполагает, описание его целевого состояния через конечное число индикаторов.

3. Временные рамки. Любая цель актуальна в определенный временной интервал.

4. Направленность на изменения. Цели должны характеризовать будущее состояние управляемой подсистемы, для достижения которых необходимы определенные изменения внутренней или внешней среды.

5. Измеримость. Критерии реализации целей и необходимости пересмотра стратегии должны поддаваться точному описанию и измерению.

Несоответствие целей, приведенным выше признакам способствует увеличению риска их невыполнения, а так же возникновения ситуаций, когда достижение намеченных ориентиров не приводит к результатам, ожидаемым субъектом целеполагания. Это может привести к сокращению функциональной полезности бизнеса во внешней среде и прекращению его существования.

Таким образом, стратегическое целеполагание в системе управления предпринимательскими структурами состоит в формулировании субъектом целеполагания стратегических целей в соответствии с ценностными ориентациями, включенных в процесс управления сторон. В этой связи решение поставленных в исследовании задач требует уточнения категорий система управления и объект целеполагания.

1.2. Бизнес как объект стратегического целеполагания

В самом общем плане система управления представляет собой совокупность объекта управления и управляющей подсистемы (совокупности средств сбора, обработки информации и генерации на ее основе управляющих воздействий), деятельность которой направлена на поддержание или улучшение своего функционирования [89].

По определению С. В. Рубцова система менеджмента включает в себя все объекты производственных отношений, в том числе физические объекты (персонал, средства производства и т. д.) и продукты мыслительной и психической деятельности (свойства индивида, системы формирования мотиваций, личностные отношения, производственные отношения и т. д.). Из чего автор делает вывод о том, что система управления относится к классу сложных, эргатических, адаптивных, целеполагающих систем [28]. Сложность системы проявляется в нелинейности,

значительном числе степеней свободы, наличии «памяти» и других свойствах, приводящих к слабой предсказуемости поведения системы. Эргатичность – это свойство систем с трудно формализуемым взаимодействием технологических и человеческих факторов. Адаптивность системы – это приспособляемость системы к изменениям внешних условий с целью достижения какой-либо цели. Целеполагающие системы характеризуются некоторой системой ценностей, на основании которой система сама формирует для себя последовательность целей, уточняемых в зависимости от характера достижения предыдущих [81].

Структурно-функциональную модель систем управления предлагает К. В. Щиборщ, который рассматривает понятие «интегрированная система управления», включающее в себя комплексный механизм управления компанией, состоящий из нескольких блоков. Аналитический блок – система формализованной обработки учетных данных для целей принятия управленческих решений. Аналитический блок интегрированной системы управления основывается на модели оптимального бюджетирования. Учетный блок – система документооборота для информационного обеспечения управленческих решений (управленческий, маркетинговый и финансовый учет). Организационный блок – структура управления (функции и регламент координации, соподчинения и контроля деятельности управленческих служб) для обеспечения процесса управленческого и финансового планирования. Программно-технический блок – программный продукт, поддерживающий аналитический, учетный и аналитический блоки [114].

Значительный вклад в изучение систем управления внес И. Ансофф [7], он выделял следующие их составляющие: производство, персонал, управление, отношения между организацией и внешней средой. Результатом функционирования подсистемы производство (технико-технологическая составляющая) является продукт (услуга) заданного качества. Персонал (социальная составляющая), включает персонал определенной квалификации и внутриорганизационные отношения. Функцией управления (направляющая и координирующая составляющая), является принятие управленческих решений и действия с ресурсами организации для достижения поставленных целей. Отношения между организацией и внешней средой, в результате которых возникают институциональные ограничения, должны учитываться в процессе управления.

Б. А. Чуб определяет систему управления как механизм, который обеспечивает управленческий процесс. «Принципиально процесс управления, – отмечает автор – характеризуется двумя основными составляющими: управляющей системой и объектом управления. Этими составляющими могут быть руководитель и подчиненный, диспетчер и заводские цехи, человеческий мозг и управляемые им через нервную систему органы. Основная особенность процесса управления – единство и взаимосвязанность его составных частей, что обеспечивается обратной связью. В этом случае управление осуществляется по замкнутому циклу» [110].

Структурные компоненты системы управления, отражающие высокий динамизм внешней среды, выделяет Д. Б. Мельничук. Среди них система стратегического управления; система оперативного управления; система текущего управления; объект управления. Именно система стратегического управления, по мнению автора, является тем регулятором системы управления предприятием, который совместно с системами оперативного и текущего управления, обеспечивает стабильность развития объекта управления на основе обоснованного целеполагания и достоверного прогнозирования будущего качественного и количественного состояния предприятия. В этом случае качество управления объектом определяется достоверностью прогнозирования и обоснованностью целеполагания [56].

Представителем другого подхода к определению сущности системы управления является С. В. Сухов, считающий, что регулирование параметров бизнес-процессов на предприятии осуществляется системой организационного управления, т. е. человеко-машинным комплексом, системообразующим фактором которого является управленческое решение [64]. Отметим, что, по мнению автора, аппарат управления (менеджмент предприятия, дирекция) является только компонентом системы организационного управления. Другой – автоматизированной – составной частью выступает система поддержки принятия управленческих решений, формирующая проекты управленческих решений. Проект управленческого решения – это оформленный в соответствии с принятыми на предприятии стандартами результат логического вывода лица, принимающего решения [94].

В соответствии с методологией системного подхода, Р. А. Фатхутдинов, выделяет внешнее окружение и внутреннюю структуру системы управления. Внутренняя структура состоит из нижеследующих пяти подсистем.

Научное обоснование системы: изучение механизмов действия экономических законов и законов организации; применение научных подходов к управлению; применение принципов управления различными объектами; применение современных методов и моделей управления.

Целевая подсистема: повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг; ресурсосбережение по стадиям жизненного цикла выпускаемых товаров; расширение рынка сбыта товаров; организационно-техническое развитие производства; повышение качества сервиса товаров; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды.

Обеспечивающая подсистема: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

Управляемая подсистема (как объект управления): стратегический маркетинг; инновационный менеджмент; финансовый менеджмент; организация производства; тактический маркетинг; организация сервиса товаров.

Управляющая подсистема (как субъект управления): управление персоналом; разработка рациональных управленческих решений; оперативное управление реализацией решений.

К внешней среде системы автор относит: макросреду, инфраструктуру региона (мезосреду) и микросреду. К компонентам макросреды, влияющим на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те, на которые фирма не может воздействовать и которыми она не управляет. Среди них: международные, политические, экономические, социально-демографические, правовые, экологические, природно-климатические, научно-технические и культурные факторы. Инфраструктура региона (прежде всего, города), где территориально расположена фирма, существенно влияет на эффективность и устойчивость ее функционирования. К факторам микросреды Фатхутдинов относит: поставщиков, потребителей, непосредственных конкурентов, конкурентов поставщиков, маркетинговых посредников, контактные аудитории, законодательно по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности [103, с.173–207].

Проведенный анализ существующих в современной литературе подходов к определению сущности систем управления указал на отсутствие единства взглядов в этом вопросе. Представленные определения данного понятия зачастую содержат в себе уточнения, указывающие на специфику рассматриваемого объекта управления, и не претендуют на универсальность. Поэтому, на основе обобщения и систематизации существующих точек зрения, мы сформулировали наиболее общее определение: **система управления – система, состоящая из субъекта и объекта управления, управляющих воздействий и переменных состояний объекта управления** (рис 1.2.).

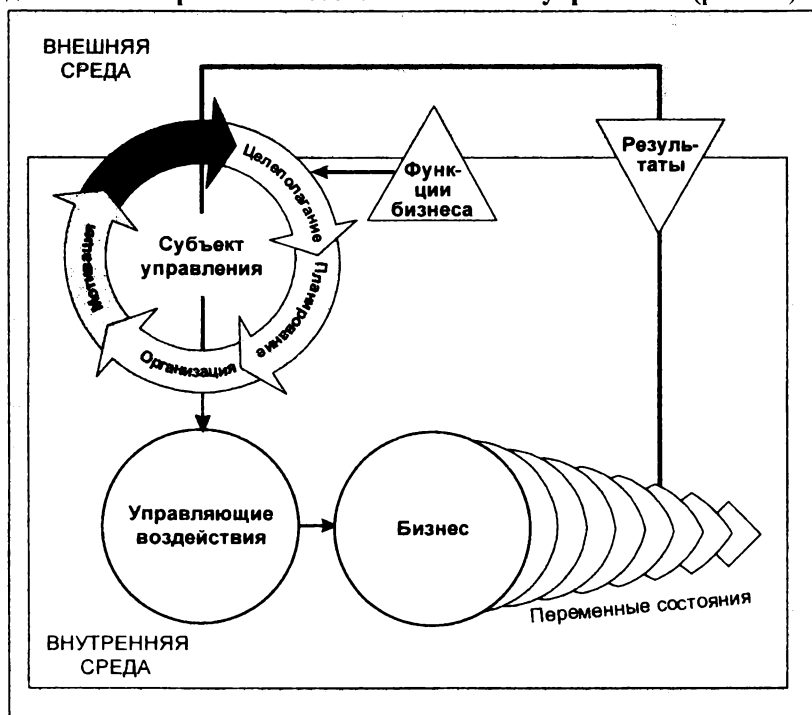


Рис. 1.2. Структура системы управления бизнесом

В качестве **субъекта управления** нами рассматривается **целеполагание** как функция внешняя по отношению к внутренней среде бизнеса, включающей в себя такие элементы управленческого цикла

как планирование, организацию, мотивацию и контроль, которые являются функциями системы управления.

Современная теория и практика менеджмента несет в себе множество примеров различных объектов управления. Нашей целью является изучение систем управления деятельностью предпринимательских структур.

Существует два понятия для **описания содержательной** (деятельностной) **стороны функционирования предпринимательских структур** – это «бизнес» и «**предпринимательская деятельность**». В современной литературе не сформировалось устоявшегося представления о природе сходства и различий данных понятий, что приводит к определенной терминологической неясности. Изучение предпринимательства имеет долгую историю. основополагающие труды в этой сфере, принадлежащие классикам экономической мысли, нашли свое продолжение в современной экономической мысли.

Одним из первых, обратившихся к изучению феномена предпринимательства, стал английский экономист Р. Кантильон, который трактовал его как отношения субъектов рынка по поводу купли и продажи товаров. При этом ученый отмечал ключевую роль способности субъекта предпринимательской деятельности прогнозировать события, принимать взвешенный риск и отвечать за последствия принимаемых решений. А. Смит рассматривал предпринимательство в качестве средства получения дохода, связывая его преимущественно с производственной деятельностью. Важность соединения и комбинирования факторов производства в процессе производства благ, впервые отметил Ж.-Б. Сей. Он акцентировал особое внимание на организационный и управленческий аспект предпринимательства как целенаправленной деятельности. Американский экономист Ф. Уокер указал на сочетание в предпринимательской деятельности двух различных функций – функции владельца предприятия, организующего производство с целью получения дохода, и функции собственника капитала, имеющего право на использование (потребление) полученной прибыли, как процента на вложенный капитал [51, с. 809–827].

Й. Шумпетер связывал получение предпринимательского дохода с инновациями. Он полагал, что предпринимателем может быть не только собственник, но и наемный управляющий (менеджер); опреде-

ляющим признаком здесь является инновационный характер деятельности [113]. Вопрос об источнике дополнительного дохода всегда был центральным при выявлении сущности предпринимательства. А. Тюнен и Ф. Найт, в отличие от Й. Шумпетера, не сводили получение дохода только к новаторству, а связывали его с умением прогнозировать (чувствовать) перспективы развития производства и потребительского спроса, что, собственно, и обеспечивает получение дохода. Эту же позицию разделяет П. Друкер, который считает главным для предпринимателя умение использовать любую возможность, предоставляемую ему внешней средой, с максимальной выгодой [29]. Согласно Ф. Хайеку, суть предпринимательства сводится к инициативной деятельности субъекта, поэтому каждый, кто способен изыскивать благоприятные возможности для начала предпринимательской деятельности, может быть предпринимателем [105].

Законодательно определение предпринимательства закреплено в первой части Гражданского кодекса РФ: «гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» [23].

В отличие от предпринимательства категория бизнес появилась в ряду экономических понятий сравнительно недавно. Сегодня это понятие активно используется как в деловом обороте, так и в научных трудах [36, 65, 79, 90, 92]. Наиболее распространенное понимание этого понятия среди экономистов-практиков сводится его трактовке как некоторого обособленного направления деятельности компании (в этом смысле также используется термин бизнес-единица), которое обычно характеризуются определенными товарными рынками и основной функцией которого является получение прибыли [9, 12, 49, 67, 90]. С другой стороны, ряд авторов употребляют понятие бизнес в более широком смысле, понимая под ним всю совокупность коммерческих организаций на муниципальном, региональном, федеральном, международном уровне [45, 100, 101].

Среди экономистов-теоретиков нет единого мнения по вопросам определения категории бизнес и соотношения ее с категорией предпринимательство. Ряд авторов считают, что в отличие от предпринимательской деятельности «бизнес – это репродуктивная деятельность в сфере организации, производства, распределения и реализации товаров и услуг без новаторства, без инициативы в развитии инновационных процессов. Это осуществление или организация из года в год одного и того же производства, сбыта, распределения или другой деятельности в рамках апробированных технологий, норм и правил для удовлетворения сложившихся потребностей». Тогда как «предпринимательство – это не всякий бизнес, это стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на нововведения в процессы производства, маркетинга, распределения и потребления товаров и услуг» [10]. Аналогичной точки зрения придерживается А. Хоскинг [108], который определяет бизнес как деятельность, осуществляемую частными лицами, предприятиями и организациями, направленную на извлечение природных благ, производство или приобретение и продажу товаров и оказание услуг в обмен на другие товары и услуги или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций.

На наш взгляд, такое искусственное противопоставление понятий предпринимательство и бизнес представляется некорректным, так как с целью всестороннего изучения этих феноменов, предпринимательство необходимо рассматривать как деятельность, осуществляемую в рамках определенного бизнеса, что совпадает с принятой на практике трактовкой. В этом случае бизнес должен анализироваться как на макро-, так и на микроуровне. Так, Г. Б. Клейнер [92] полагает, «сущность бизнеса состоит в соединении материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров, предназначенных для продажи другим экономическим агентам – предприятиям, организациям, гражданам». Автор справедливо отмечает, что «общество в лице разных своих агентов предъявляет к каждому бизнесу свои ожидания. В какой степени бизнес сможет их реализовать, в такой степени он сможет продолжить свое существование и развитие. Иными словами, бизнес несет ответственность перед обществом в лице субъектов, испытывающих обоснованные ожидания

по отношению к нему. Порождаемые бизнесом потоки взаимных обязательств и ответственности играют решающую роль в формировании самой основы общества.

Системный подход к анализу бизнеса предложил В. С. Ефремов [36], определяя бизнес как способ «целесообразной деятельности человека, направленной на создание и реализацию в обществе потребительных стоимостей с определенной коммерческой выгодой», которая «оказывается в непосредственной зависимости от системы отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке». Для обозначения такой системы отношений автор вводит понятие «бизнес-система». В качестве глобальной системной функции бизнеса автор рассматривает «превращение возможностей общества в конкретные удовлетворенные потребности». Вместе с тем отмечается – «эта функция имеет как внутренние ограничения, обусловленные внутренним потенциалом организации, так и внешние ограничения, обусловленные действием макрофакторов».

В рамках изучения нами систем управления бизнесом возникла потребность в уточнении трактовки **бизнеса**, который определяется как **устоявшиеся социально-экономические отношения по поводу получения добавленной стоимости, возникающие в рамках определенных предпринимательских (организационных) структур и характеризующиеся однородными цепочками создания стоимости, отраслевыми рынками, структурой финансирования и рынками факторов производства.**

При этом диалектика предпринимательских (организационных) структур и бизнеса – это диалектика формы и содержания. Для сохранения и развития содержания можно и нужно, когда это требуется, изменить форму. Другими словами, содержание (то есть бизнес) первично по отношению к форме (то есть предпринимательской структуре). Однако большинство современных авторов, изучающих феномен предпринимательства, по всей видимости, эту диалектику не учитывают. В центр внимания обычно помещается предпринимательская (организационная) структура, а не та деятельность или функция, для которой она создавалась. Бюрократические интересы, таким образом, доминируют над прочими интересами. Измерители экономического и коммерческого эффекта принимаемых решений, в этом случае от-

ражают изменения, происходящие лишь в рамках организации, а не всей системы, в которой осуществляется ее бизнес. С такой точки зрения очевидным становится, что можно и нужно менять сферу деятельности или функцию, если это требуется для сохранения организации [36].

Развитие бизнеса должно базироваться на познании возможностей развития его функциональной полезности во внешней среде, поскольку вообще само его существование оказывается возможным благодаря тому, что внешней среде нужна его функция. Но, чтобы понять свою функцию, а тем более оценить потребность и возможности ее развития, организации необходимо осознавать себя элементом макросистемы, поскольку функция – это не просто действие, это неотъемлемая часть некоторого макропроцесса. Еще Иммануил Кант, описывая системный порядок, обращал внимание на то, что в составе единого целого любая его часть обязана своим существованием действию остальных и существует ради остальных, и что только в таких условиях бытие возможно и физически оправдано [37, с. 42].

Таким образом, именно **бизнес является объектом управления**, и, следовательно (исходя из нашего понимания системы управления) составной частью системы управления как управляемая подсистема. В качестве **управляющих воздействий** выступают институциональные ограничения, стратегия, бизнес-планы и распорядительные документы. **Переменные состояния системы менеджмента**, характеризуют формализованные в рамках управляющих воздействий измеряемые показатели функционирования объекта управления.

Предложенная трактовка отличается от традиционных подходов, которые в качестве объекта управления и единицы анализа рассматривают предпринимательские структуры (фирмы) [57]. Подобная позиция, на наш взгляд, несет в себе опасность концентрации внимания на организационных структурах бизнеса в ущерб рассмотрению его содержательных аспектов. Имеющий место в данном случае организационно-структурный редукционизм может быть источником искаженных представлений об объекте управления и быть причиной ошибочных управленческих решений, не принимающих во внимание социально-экономический контекст бизнеса, а также изменения его функциональной полезности во внешней среде.

Тем не менее, функции бизнеса и предпринимательских структур во многом совпадают, что позволяет применить к анализу бизнеса отдельные положения экономических теорий фирмы, среди которых наибольшую популярность получили неоклассическая и институциональная теории.

Неоклассическая теория, представленная в работах Дж. Робинсон, Э. Чемберлина, И. Шумпетера, У. Баумоля, Р. Марриса [77, 109, 112, 127, 128, 171], рассматривает фирму как целостный объект, осуществляющий преобразование исходных материальных, трудовых и финансовых ресурсов в продукцию с помощью набора некоторых технологий, а также привлечение этих ресурсов в производство. Она представляется в виде производственной функции, выражающей технологическую и экономическую зависимость результатов производства от затраченных факторов. При этом считается, что формирование состава и выбор объемов факторов производства находятся в компетенции руководства и могут быть осуществлены в широких пределах на достаточно прозрачном с информационной точки зрения рынке факторов производства. Функционирование фирмы детерминировано выбором объемов и структуры привлекаемых ресурсов и цены производимой продукции таким образом, чтобы прибыль предприятия (или иной показатель его деятельности) была максимальной. Считается, что если предприятие не стремится к максимизации прибыли, то оно рано или поздно потерпит поражение в конкурентной борьбе и будет исключено из числа агентов рынка в ходе естественного отбора, реализуемого механизмом рыночной конкуренции.

В соответствии с таким пониманием роли и функций фирмы, ее исследование как субъекта рыночной экономики в рамках неоклассической исследовательской традиции концентрировалось в двух основных направлениях. Первое – это изучение технологических свойств и параметров фирм, т. е. пропорций замещения труда, капитала, средств и предметов производства, определение таких пропорций, которые обеспечивали бы минимизацию издержек. Второе – анализ организации различных рынков, их структур и влияния на конкурентное поведение фирмы.

Положения классической экономической теории претерпели за последнее время существенные изменения, направленные на включе-

ние в анализ явлений неценовой конкуренции, воздействия географического положения фирмы на цены продуктов и ресурсов, сезонных колебаний производства – на занятость, а также учета проблем оптимизации и управления запасами и т. д. Известен и целый спектр конкурирующих, дополняющих и сменяющих в разных обстоятельствах друг друга вариантов целевой функции фирмы: кроме максимизации прибыли – максимизация продаж, валового дохода, дохода на одного работающего, дохода акционеров, различные многофакторные аппроксимации функции полезности, стратегические цели и т. д. Все эти модификации были естественными реакциями на регулярно встречавшиеся исследователям несоответствия между выводами классической теории и практикой деятельности фирм.

Примером может служить разработанная Шумпетером концепция «предпринимательской фирмы» – особого экономического агента, конкурирующего посредством внедрения новых товаров, новых технологий, новых источников сырья или новых типов организации. Предпринимательская фирма может быть как конкурентом, так и монополистом (этот факт не играет какой-либо роли в концепции Шумпетера). Важно, что отличает подобную фирму от прочих, – ее стратегическая ориентация на выбор места или объекта конкуренции. Целью предпринимательской фирмы выступает не максимизация прибыли через минимизацию издержек, а поиск стратегического преимущества на основе продуктовых, технологических или организационных инноваций.

Другой представитель неоклассической традиции Баумоль отошел от классического представления цели фирмы как максимизации прибыли. В его понимании современная фирма управляется менеджерами, которые в условиях асимметрии информации видят всю картину дел на фирме, а значит, способны и определять ее цель. В качестве таковой, по мнению Баумоля, выступает максимизация совокупной выручки [127, 128]. Но при этом свою модель он базирует целиком и полностью на неоклассических предпосылках. Баумоль исследует изменение поведения фирмы в направлении роста совокупного выпуска вместо роста совокупной прибыли на основе той же технологической концепции, которая была выработана в неоклассической теории фирмы.

Идеи Баумоля развивает Маррис, используя все те же неоклассические предпосылки анализа, но выдвинув другую версию це-

ли менеджеров. Маррис исходит из того, что целью менеджеров и, следовательно, фирмы является максимизация темпов роста фирмы [171, 172]. Если фирма демонстрирует высокие темпы роста, менеджеры получают высокое вознаграждение, ибо прибыль – это величина, которую собственнику трудно уловить (и соответственно оценить активность управляющих) в отличие от темпов роста объемов продаж, которые, как говорится, «видны невооруженным взглядом». Используя формальные методы анализа, легко получить результат в виде более высоких темпов роста подобной фирмы по сравнению с динамикой традиционной фирмы. Более высокие темпы роста, как показывает Маррис, достигаются фирмой, управляемой менеджерами, за счет и в ущерб совокупной прибыли.

Неоклассической теории удалось объяснить роль цены и механизма ценообразования в распределении ресурсов в децентрализованной экономике. С этой точки зрения фирма выступает как главный способ решения подобной задачи. А ее ведущие поведенческие характеристики – производственная технология и цены используемых ресурсов – оказываются инструментами повышения общественного благосостояния. Если в экономике действует совершенная конкуренция, выступающая фундаментальным условием неоклассической теории, то механизм рынка, в том числе и через функционирование фирмы, автоматически ведет к максимальному благосостоянию и потребителей, и производителей.

Таким образом, неоклассическая теория базируется на следующих предпосылках:

- распределение типов и объемов деятельности между фирмой и рынком рассматривается как заданное;
- фирма, описываемая при помощи производственной функции [39, 40], рассматривается с точки зрения преобразования ресурсов в продукцию;
- рынки рассматриваются как своеобразная система по согласованию спроса и предложения, причем основными сигналами являются цены;
- обмены (контракты) реализуются на базе ценовой конкуренции продавцов и покупателей, а не на базе индивидуальных торгов;
- споры и конфликты находятся вне рамок экономической теории и относятся к области права.

- фирма обладает единственным критерием принятия решений – критерием максимизации прибыли;

- фирма обладает неограниченной возможностью получения и обработки поступающей из внешней среды информации [140].

В институциональных концепциях подход к анализу фирмы основывается на приложении понятий транзакционных издержек и прав собственности к изучению внешних и внутренних факторов функционирования фирмы как субъекта рынка и социальных процессов, имеющих место в современном обществе. Наибольший вклад в ее разработку внесли такие известные экономисты, как Ф. Найт, Р. Коуз, А. Алчиан, Г. Демсец, О. Уильямсон, У. Меклинг, М. Дженсен, С. Гроссман и Г. Харт. В рамках данной исследовательской традиции выделяют два концептуальных направления: транзакционный подход и теория агентских отношений.

В рамках **транзакционного подхода**, выделяют несколько сквозных характеристик, определяющих сущность фирмы. Это – существование сложной сети контрактов, долговременный характер отношений, административный механизм координации посредством приказов, инвестирование в специфические активы.

Фирма, представляя собой совокупность внутренних и внешних контрактов, сталкивается с двумя типами затрат на обеспечение их выполнения. Это транзакционные издержки и издержки контроля. Транзакционные издержки – это затраты (явные и неявные) на обеспечение выполнения внешних контрактов, в противоположность затратам, связанным с внутренними контрактами – издержками контроля. Транзакционные издержки являются затратами на совершение деловых операций. Они включают в себя денежную оценку времени на поиск делового партнера, ведение переговоров, заключение контракта, обеспечение его соответствующего выполнения. Издержки контроля включают расходы на мониторинг выполнения внутренних контрактов, а также потери в результате неотложного выполнения контрактов.

Рынок и фирма с этой точки зрения представляют собой альтернативные способы заключения контрактов. Рынок может трактоваться как сеть внешних контрактов, а фирма как сеть внутренних.

Транзакционные издержки особенно высоки по сравнению с издержками контроля в таких ситуациях, когда существуют возможности

и стимулы оппортунистического поведения: производство уникального товара, динамический рынок с неопределенным спросом и непредсказуемым движением цен, асимметрия информации на рынке.

Фирма как обособленный субъект экономической деятельности существует между двумя видами издержек – транзакционные издержки, которые определяют нижнюю границу фирмы, ее минимальный размер, и издержками контроля, которые задают верхнюю границу, ее максимальный размер [2, с. 13].

Одним из фундаментальных понятий институциональной теории выступает понятие прав собственности. Экономическая теория прав собственности ассоциируется в первую очередь с именем А. Алчиана, который считается ее основателем. Экономическое значение прав собственности – факт достаточно очевидный, однако именно А. Алчиан и, вслед за ним, Г. Демсец положили начало строгому экономическому анализу данной проблемы.

К основным элементам пучка прав собственности обычно относят: 1) право на исключение из доступа к ресурсу других агентов; 2) право на использование ресурса; 3) право на получение от него дохода; 4) право на передачу всех предыдущих полномочий. Чем шире набор полномочий, закрепленных за ресурсом, тем выше его ценность. Таким образом, любой акт обмена есть не что иное, как обмен «пучками прав собственности» [119]. Каналом, по которому они передаются, служит контракт.

Выбор формы экономической деятельности не ограничивается дилеммой: фирма или рынок? На следующем этапе принятия решения возникает новая проблема: какой тип фирм более предпочтителен? Трактовка фирмы в качестве «сети контрактов» стала исходным пунктом для построения типологии, основанной на особенностях внутрифирменного распределения прав собственности. Теорема Коуза гласит: «Если права собственности четко определены и транзакционные издержки равны нулю, то аллокация ресурсов (структура производства) будет оставаться неизменной и эффективной независимо от изменений в распределении прав собственности» [48].

Простейшим случаем может считаться индивидуальная частно-предпринимательская фирма. Владелец такой фирмы, по мнению Алчиана и Демсеца, обладает пучком прав из пяти элементов. Во-первых, он имеет право на остаточных доход, то есть на доход за

вычетом контрактного вознаграждения всех остальных факторов. Во-вторых, он имеет право контролировать поведение других участников «команды». В-третьих, он является центральной стороной – принципалом, с которым владельцы всех остальных факторов заключают контракты (такая форма контрактов называется зонтичной). В-четвертых, он имеет право менять членство в «команде» (т. е. обладает правом на наем и увольнение). И, наконец, в-пятых, он имеет право продать все перечисленные полномочия [119].

В отличие от индивидуального собственника частной фирмы владельцы открытой корпорации (т. е. акционеры) не обладают четвертым правом на изменение членства в «команде». Второе право – на контроль за другими членами коалиции (со стороны владельцев) – сводится к праву контроля за высшими менеджерами, и то в основном не прямого, а через совет директоров. Таким образом, права собственности акционеров корпораций оказываются суженными, если сравнивать их с правами индивидуальными предпринимателя.

Тем не менее, такая конфигурация прав дает акционерным обществам немало крупных преимуществ. Акционеры несут ограниченную ответственность, что резко снижает риск, связанный с инвестициями, и открывает возможности для мобилизации крупных сумм капитала. Взвешивая плюсы и минусы акционерной формы собственности, большинство специалистов по экономической теории организаций приходят к выводу: выгоды, связанные с данной организационной формой, перекрывают ее издержки.

Видное место в транзакционном подходе к анализу организации, занимает исследовательское направление основанное О. Уильмсоном. Центральным для него стало понятие «контролирующие структуры» (*governance structure*). Речь идет о специальных механизмах, которые создаются для оценки поведения участников сделки, разрешения возникающих споров, адаптации к неожиданным изменениям, применения санкций к нарушителям. Согласно О. Уильямсону, любые контракты всегда неполны. Отсюда потребность в контролирующих структурах, которые регулировали бы отношения между участниками сделки на стадии ее исполнения (*ex post*) [102].

Важнейшие выводы теоретиков транзакционного подхода (А. Алчиана, Г. Демсеца, О. Уильямсона и др.) таковы: в экономике

складывается рынок организационных форм, на котором фирмы разного типа вступают между собой в конкуренцию. Процветание лучших и отмирание худших организационных форм определяются, в конечном счете, их способностью обеспечивать экономию транзакционных издержек. Конкуренция на этом рынке может быть косвенной и выражаться в борьбе за привлечение и удержание в «команде» наиболее производительных участников. Но она может быть и прямой, когда одни фирмы пытаются захватить (поглощать) другие.

Другая группа концепций изучает фирму как организационную структуру, которая (с учетом действующих правил) создается экономическими агентами на контрактной основе. Взаимодействие «принципал – агент» рассматривает **теория агентских отношений** (agency theory). Одно из ее направлений, известное как теория механизмов стимулирования (mechanism design), исследует, какие организационные схемы могут обеспечивать оптимальное распределение риска между принципалом и агентом. Другое – «позитивная» теория агентских отношений, обращается к проблеме «отделения собственности и контроля», сформулированной А. Берли и Г. Минзом еще в 30-е гг. Среди ведущих представителей этой концепции – У. Меклинг, М. Дженсен, Ю. Фама [157]. Центральным для нее является вопрос: какие контракты необходимы, чтобы поведение агентов (наемных менеджеров) в наименьшей степени отклонялось от интересов принципалов (собственников)? Действуя рационально, принципалы будут заранее (ex ante) учитывать опасность уклоняющегося поведения при заключении контрактов, закладывая в их условия защитные меры против него.

Теория агентских отношений при рассмотрении сущности фирмы фокусирует внимание на взаимоотношениях между ее собственниками и менеджерами [158]. Согласно этой концепции, собственники, не работающие на предприятии в качестве руководителей, как правило, не имеют доступа к той информации, которой обладает менеджер. В принципе часть этой информации собственник может приобрести, однако это может потребовать существенных расходов со стороны собственника на организацию внутри- и внефирменного мониторинга. Другая часть информации, связанная, например, с индивидуальной интенсивностью труда нанятого на работу менеджера, останется ненаблюдаемой (точнее

говоря, ненаблюдаемой является разница между максимально возможной в данных условиях и реальной интенсивностью управленческого труда). Кроме того, недетерминированной предполагается и связь между затратами усилий менеджера и эффективностью работы фирмы. В этих условиях активизация менеджера с помощью оплаты его труда в зависимости от эффективности работы предприятия может приводить к разнообразным качественным эффектам при определенных сочетаниях количественных параметров ситуации. Так, в некоторых случаях активизация усилий менеджера обходится для собственника дороже, чем согласие на низкий уровень интенсивности менеджера [192].

Анализ фирмы с позиций институционального подхода предполагает использование следующих концептуальных положений:

- фирма представляет собой совокупность внутренних и внешних контрактов, их исполнение приводит к возникновению издержек контроля и транзакционных издержек соответственно;
- рынок – сеть внешних контрактов, фирма – внутренних, таким образом, рынок и фирма представляют собой альтернативные способы заключения контрактов;
- выполнение внутрифирменных контрактов обеспечивается посредством концентрации прав собственности;
- любой акт обмена есть не что иное, как обмен «пучками прав собственности», каналом, по которому они передаются, служит контракт;
- любые контракты всегда неполны, «контролирующие структуры» выступают механизмами, которые создаются для оценки поведения участников сделки, разрешения возникающих споров, адаптации к неожиданным изменениям, применения санкций к нарушителям;
- важно оценивать потенциальную реакцию ключевых заинтересованных сторон в отношении основных инициатив фирмы.

В современной экономической теории фирмы наблюдается тенденция к попыткам синтеза двух главных парадигм – технологической (представленной в нашем теоретическом анализе неоклассической теорией) и институциональной.

Во-первых, исследования фирмы в контексте глобализации экономики показывают, что и технологическая, и институциональная концепции сами по себе не могут дать удовлетворительного объяснения данного явления. Применительно к функционированию трансна-

циональных компаний ставится даже вопрос об исчезновении фирмы как таковой, они понимаются как особые образования глобальной рыночной экономики, находящиеся под воздействием двух типов ограничений -- технологического и институционального характера [78].

Во-вторых, синтез двух направлений предполагает возможность анализа принципиально новых явлений в поведении фирм, связанных с особенностями развития современной экономики. Речь идет в первую очередь о таком явлении, как сетевые эффекты. Когда в экономике присутствуют сетевые эффекты – товары и услуги, характеризующиеся высокими положительными экстерналиями использования: чем больше число потребителей данного товара или услуги, чем выше полезность для каждого отдельного пользователя (как, например, в случае подключения компьютеров к Интернету или приобретения операционных систем для персональных компьютеров) [8]. Здесь производство и распределение товара или услуги происходят в рамках сетей или стратегических альянсов фирм. Фирма в традиционном понимании для увеличения своей эффективности практически весь спектр своих прав за исключением, быть может, финансовой самостоятельности передает новой организации – сети. Интеграция традиционных фирм в сеть становится настолько мощной, что некоторые исследователи ставят вопрос вообще об исчезновении и фирмы, и рынка [78].

В-третьих, в связи с неудачей российских рыночных преобразований 90-х гг. прошлого века, ряд авторов задается вопросами адекватности неоклассической теории применительно к российским реалиям [27].

Анализ функций фирмы в современном обществе показал, что ее роль, а, следовательно, роль бизнеса состоит в воспроизводстве системы экономических отношений, в рамках которой реализуется его функциональная полезность во внешней среде посредством реализации потребностей: общества, ключевых заинтересованных сторон, субъектов отраслевых рынков, а также рынков факторов производства. Таким образом, в самом общем смысле, роль бизнеса в современном обществе сводится к поддержанию системного порядка за счет максимизации своей функциональной полезности на макроуровне.

С точки зрения функций бизнеса во внешней среде представляется важным выделять: **производство/потребление, реализацию ин-**

интересов социальных общностей, увеличение благосостояния, альтернативные возможности применения ресурсов (рис. 1.3).

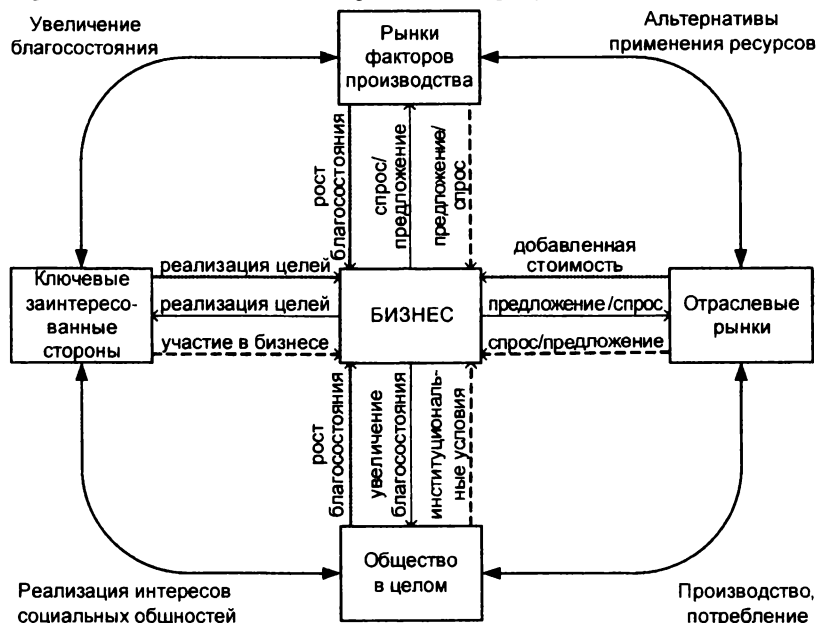


Рис. 1.3. Функциональные взаимосвязи бизнеса

Процессы становления и развития бизнеса тесно связаны с характером осуществления бизнесом этих функций в рамках экономических отношений с ключевыми заинтересованными сторонами, субъектами отраслевых рынков и рынков капитала, институализированных в рамках существующего социального порядка. Средством реализации бизнесом своих функций выступает создание добавленной стоимости посредством объединения ресурсов внешней среды и возможностей внутренней.

Функции бизнеса состоят не в том, что он представляет собой внешне и внутренне, а в том, что он делает в системе, в которую включен как элемент. Если субъект управления стремится сохранить бизнес, он заботится в первую очередь не о сохранении внутреннего порядка, о реализации системной функции объекта управления, поскольку не всякий порядок созидателен, а лишь тот, который целесо-

образен. Внутренний порядок, бизнеса, становится нецелесообразным, когда теряется его функциональная полезность, которая определяется внешним окружением. Более того, оценки функциональной полезности подвержены такой же динамике как и сама внешняя среда, в которой они возникают. Следовательно, чтобы сохранить себя, бизнес должен либо постоянно подстраиваться под изменения в своем окружении, либо активно воздействовать на него с целью обоснования и утверждения представлений о своей функциональной полезности, либо осуществлять комбинацию и первого и второго [36].

Таким образом, важной задачей стоящей перед системой управления является обеспечение конкурентных преимуществ бизнеса посредством максимизации его функциональной полезности, при этом, очевидно, что в данном случае речь идет о создании преимуществ в будущем (то есть стратегических преимуществ), так как текущее конкурентное положение определяется в своей основе прошлыми управленческими решениями и не поддается существенным изменениям.

1.3. Стратегические предпосылки конкурентоспособности бизнеса

В условиях нарастающей энтропии мировой экономики, волны банкротств, захлестнувшей развитые страны в последние несколько лет, и ухудшения финансового состояния ведущих мировых компаний, на глобальном уровне как никогда актуальными становятся вопросы повышения качества систем управления. Не исключением здесь является и Россия. Качество менеджмента компании в нашей стране становится едва ли не определяющим фактором ее стоимости и эффективности. Более того, наряду с общемировыми факторами, повышающими значимость систем управления, в России существуют факторы, связанные с неэффективностью управления, унаследованной еще с советских времен, особенно если речь идет о крупных промышленных предприятиях.

Сегодня в России, с благословения В. В. Путина, категория конкурентоспособность является весьма популярной. Стратегия формирования нового качества экономического роста в России является предметом приложения усилий экономистов и политиков, поскольку от того, насколько эффективны будут решения и насколько правильно

будут определены приоритеты, зависит будущее страны [63]. Чаще всего она используется применительно к экономическим системам, таким как предприятие, отрасль или экономика в целом. Задачам нашего исследования наиболее соответствуют вопросы конкурентоспособности на микроуровне.

В самом широком смысле конкурентоспособность означает возможность выигрыша в соревновании. Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в самом общем виде – обладание свойствами, создающими преимущество для субъекта экономического соревнования, или другими словами для участника конкурентной борьбы. Ю. Б. Рубин дополняет такое понимание, утверждая, что «самое первое и простое определение конкуренции может быть связано с понимаем ее как конфликтующего соперничества за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития» [79, с. 17]. В тоже время, как отмечает основатель «Таллиннской школы менеджеров» и автор многочисленных публикаций по менеджменту В. К. Тарасов, «причиной всякой борьбы является отнюдь не желание получить выгоду, хотя это желание по определению имеется, а различие прогнозов по поводу тех условий, на которых будет заключен мир». [96, с. 117] Другими словами, первопричиной конкуренции является наличие у разных субъектов противоречивых стратегических целей. Поэтому, согласно Тарасову, «когда прогнозы сторон совпадают, борьба прекращается». Исходя из этого, можно предположить, что стратегические цели являются основополагающими предпосылками конкурентоспособности. Для подтверждения нашей гипотезы рассмотрим подходы к определению этой категории подробнее.

По мнению Я. В. Трофимовой конкурентоспособность объекта – экономическая категория, характеризующая положение объекта относительно объектов-конкурентов на рынке и выраженная через определенные показатели (индикаторы) [99]. В. Петров определяет конкурентоспособность фирмы как способность прибыльно производить (воспроизводить) и реализовывать (поставлять) товарную продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других рыночных контрагентов в своей рыночной нише. При этом норма и масса прибыли, объем продаж, доля рынка характеризует результат хозяйственной деятельности данного экономического субъекта [70].

Ориентируясь в качестве критерия конкурентоспособности на отраслевое лидерство, К. В. Щиборщ под конкурентоспособностью понимает текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка – объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения. Автор отмечает, что «рыночная сила» предприятия зависит от ряда факторов эффективности ведения бизнеса компании, которые являются преимуществами («сильными сторонами») по сравнению с конкурентами, как-то, эффективность системы продаж (маркетинговой и сбытовой инфраструктуры); уровень цен на реализуемую продукцию, зависящий от себестоимости производства и реализации продукции предприятия; качественные характеристики производимой продукции и ряд других. За счет своих рыночных преимуществ предприятие получает возможность потеснить конкурентов на рынке, повысить собственные объемы продаж, в определенной мере воздействовать на среднерыночный уровень цен за счет манипулирования объемом продаж и, в конечном итоге, повысить свои конечные финансовые результаты (величину чистой прибыли) [114].

Р. А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, предоставленными на данном рынке. Конкурентоспособность, таким образом, определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов» [103, с. 227–228].

Несмотря на отсутствие единства в трактовках конкурентоспособности на микроуровне, все приведенные дефиниции, так или иначе, ставят во главу угла конкурентоспособность продуктов или первенство на товарных рынках. Исключение составляют, пожалуй, определения данные Фатхутдиновым и Трофимовой, однако они носят

достаточно общий характер. Такие подходы, на наш взгляд, не в полной мере отражают комплексную категорию конкурентоспособность применительно к стратегической перспективе.

Поэтому, основываясь на проведенном теоретическом анализе и обобщении, определим **конкурентоспособность бизнеса как его свойство, характеризующееся степенью реализации им своей целевой функции. Другими словами, способность бизнеса выдерживать конкуренцию по сравнению с другими формами приложения финансовых, трудовых и прочих ресурсов.**

Стратегические аспекты конкурентоспособности бизнеса тесно связаны с лидерством в отрасли. Классическая трактовка конкурентоспособности на отраслевых рынках была представлена в 1980-х гг. М. Портером. По его мнению, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ, так или иначе, укладываются в три типовых варианта. Поскольку любая компания сталкивается с появлением новых соперников, попытками покупателей сбить цены, а поставщиков – повысить их, а также с распространением товаров-заменителей, все участники рынка заинтересованы в ослаблении конкуренции. М. Портер предлагал либо минимизировать производственные затраты, либо дифференцировать продукт, либо сконцентрироваться на определенном сегменте рынка [74].

Принципиально новый взгляд на отраслевое лидерство представлен в теории ключевых компетенций, разработанной Г. Хэмелом и К. К. Прахаладом. Согласно этой концепции «обеспечение устойчивого долговременного развития компании, требует определить направление деятельности, в рамках которого бизнес будет функционировать наиболее эффективно, и установить перспективы поддержания относительного превосходства в будущем. Другими словами, выявить ключевые компетенции организации» [185, с. 17]. Которые трактуются как «система взаимосвязанных специфическим образом ресурсов, которые невозможно или неразрешительно дорого имитировать или заменить другими ресурсами» [182, с. 82].

Авторы данной концепции отмечают, что отраслевых гигантов, казавшихся незыблемыми, побеждают компании, отстающие от них по финансовым возможностям и обладающие незначительными традиционными преимуществами в качестве продукции или эффектив-

ности производства. Устойчивые ранее отрасли стремительно меняются, сливаются и перекраиваются по мере появления новых продуктов («слияние» компьютеров и средств связи, записи изображения на магнитной ленте и телевидения), а перспективность фирмы определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках [106]. Г. Хэмел и К. К. Прахалад назвали это интеллектуальным лидерством. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию, на что может потребоваться пять, десять и более лет.

Специалисты компании McKinsey установили, что ускоренный рост, обеспечивающий высокую прибыль, не является прерогативой узкого круга избранных. В период с 1984 по 1993 гг. 41 публичная компания с четкой специализацией бизнеса добилась роста выручки и операционного дохода в среднем на 20 процентов в год. За тот же период ими созданы более 300 тыс. рабочих мест, а их рыночная стоимость увеличилась на 100 млрд долл. Эти стремительные «тигры» стали наиболее могущественными участниками мирового рынка [8].

Отказавшись от традиционного стратегического планирования, Г. Хэмел и К. К. Прахалад ввели термины «стратегические намерения» и «стратегическая архитектура», означающие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания. Чтобы обеспечить место в будущем, важно, по их мнению, не ограничивать стратегические цели имеющимися сегодня ресурсами, а, напротив, «отодвигать» цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения фирмы движутся к цели согласованно, ресурсы нужно наращивать «на марше». Стратегическая гибкость (способность быстро изменить продукт, каналы распределения и т. д.), безусловно, важна, но и она мало помогает, когда речь идет о новом бизнесе. Недостаточно предугадать, что может случиться с компанией в будущем, необходимо проектировать будущее, т. е. управлять им.

«Стратегию будущего меньше заботит соответствие целей и ресурсов и больше – постановка долгосрочных целей, требующих от сотрудников, казалось бы, невозможного. Стратегия – это нечто большее, чем распределение ограниченных ресурсов среди конкурирующих проектов, это преодоление нехватки ресурсов с помощью творческого и постоянного использования ресурсных рычагов. Согласно

стратегии будущего компании конкурируют не только в рамках существующих отраслей, они конкурируют за формирование структуры будущих отраслей. Борьба за лидерство в сфере ключевых компетенций предшествует конкуренции за лидерство в продукции. Корпорация есть портфель компетенций и видов бизнеса. Конкуренция часто происходит внутри и между коалициями компаний, а не только между отдельными предприятиями» [106].

Последние исследования в области организации отраслевых рынков подтверждают основные посылы теории ключевых компетенций, что происходит за счет существования отраслей с постоянно растущей рентабельностью. Доходность дополнительных инвестиций в бизнес, оперирующий на таких рынках, не уменьшается, а увеличивается. Некоторые компании продолжают наращивать капиталовложения, их прибыльность растет, а в итоге одна или две фирмы занимают доминирующее положение на рынке, остальные же не выдерживают инвестиционной гонки [8].

Согласно выводам упомянутых исследований это происходит вследствие ориентации современной экономики на знания, что порождает немалое количество рынков, на которых растущая доходность играет значительную роль в течение длительного времени. Во-первых, если конкурирующие компании не в состоянии обеспечить одинаковые масштабы инвестиций, то повышение рентабельности отдельных фирм может продолжаться достаточно долго, что определяет результаты работы отрасли в целом. Во-вторых, предельные издержки производства многих товаров, созданных на основе знаний (например, программного обеспечения), практически равны нулю, и в таких случаях получение дополнительной доли рынка приводит к непропорционально большому увеличению прибыли. В – третьих, рентабельность периодически возрастает по всему миру, так как компании стремятся извлечь выгоду из глобализации экономики и выходят на все новые и новые масштабные региональные рынки.

Использование ключевых компетенций в этом случае является своеобразной программой, или геном организации [62, с. 120; 159], базовая характеристика которого, с одной стороны, как правило, его нематериальный характер [138, с. 119], а с другой – высокий уровень специфичности, что позволяет использовать его только внутри ком-

пании [182, с. 137]. Это качество ключевых ресурсов дает возможность практически полностью исключить их имитацию или воспроизводство конкурентами, а значит, обуславливает уникальность производственной функции фирмы.

В то же время специализация компании на ключевых компетенциях значительно увеличивает ее транзакционные издержки, то есть инвестиции в специфические активы. Обобщая опыт развитых стран, Я. Сергиенко [86, с. 135] выделяет два типа стратегий снижения возникающих издержек специализации.

В рамках стратегий первого типа, получивших распространение в Японии и континентальной Европе, снижение транзакционных издержек, связанных с углублением специализации, достигалось за счет формирования «социальных» отношений между участниками процессов обмена, в которые вовлечена фирма. Это позволило не только существенно снизить скорость возрастания издержек, но и создать предпосылки для формирования отраслевых «ключевых ресурсов», таких как, специфические пути распространения и распределения технологического знания, которые стали приносить самостоятельную ренту.

Вторые типы стратегий ориентируются преимущественно на эффект экономии на масштабе. Основными характеристиками подобных стратегий является достижение значительных объемов производства товаров и услуг в рамках относительно узкого ассортимента, отказ от непрофильных видов деятельности, не связанных с применением ключевых ресурсов, ценовая конкуренция, использование главным образом рыночных механизмов взаимодействия компаний. При этом важнейшим в рамках специализированного развития оказывается достижение темпов роста финансовой эффективности производства, компенсирующих одновременное возрастание транзакционных издержек. Можно выделить два основных источника и соответственно два основных направления достижениями компаниями эффекта масштаба при использовании ключевых ресурсов: статический и динамический. Статический эффект экономии на масштабе представляет собой снижение средних издержек фирмы по мере увеличения выпуска в каждый данный момент времени, динамический эффект масштаба (эффект обучения) – снижение средних издержек на единицу продукции по мере увеличения кумулятивного выпуска.

Эффективным механизмом форсированного формирования кумулятивного выпуска являются межфирменные сети. Так, например, сети потребителей, представляющие собой объединение покупателей вокруг одного продавца, дают возможность накопления информации об индивидуальных профилях каждого потребителя, что по мере расширения клиентской базы позволяет значительно снижать издержки по привлечению потребителей, разработке новой продукции, а также уменьшает потребность в хранении избыточных товарных запасов. Вторую разновидность образуют технологические сети, состоящие из компаний, использующих единую базовую технологию для производства товаров или оказания услуг. В данном случае речь идет о достижении внешнего эффекта экономии на масштабе: средние издержки участников на единицу продукции снижаются по мере наращивания текущего и (или) кумулятивного выпуска других фирм. Наряду с технологическими сетями источником внешней динамической экономии на масштабе в высокотехнологичном секторе может выступать географическая близость компаний одной или нескольких отраслей. В данном случае экономический эффект формируется за счет интенсивного обмена знаниями о рынке и технологиями, а также модификации мотиваций и качества человеческого капитала в регионе, улучшающей в нем инновационный климат.

Независимо от выбранной стратегии минимизации транзакционных издержек, бизнес сегодня сталкивается с принципиально иными формами внешних и внутренних контрактов, и, следовательно, иными рыночными и организационными структурами, анализ которых осуществляется в рамках теории сети, которая исходит из понимания кооперативной природы современных деловых отношений.

Межорганизационная кооперация выходит на новый уровень своего развития, обретает новые формы. Одной из таких форм является сетевая организация межфирменных отношений. На смену упрощенному пониманию процесса взаимодействия фирм как двухсторонних торговых отношений приходит новое понятие – система взаимодействия [149, с. 35–37]. В самом общем смысле последняя понимается как группа автономных взаимодействующих агентов, каждый из которых частично, но целенаправленно вовлечен в групповые действия. К ним относятся все рыночные мероприятия по установлению,

развитию и успешному поддержанию процессов обмена ресурсами между сторонами, которые не всегда являются чисто рыночными транзакциями [174, с. 22].

Обусловленная новыми реалиями постиндустриализма в промышленно развитых странах, теория сети делает ставку не на конкуренцию, а на сотрудничество как основу существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится именно на взаимодополнении ключевых компетенций участвующих организаций. Поэтому особенно важно научиться определять ключевые компетенции, с тем, чтобы добиться оптимальной их конфигурации в рамках создаваемого партнерства или альянса.

Показатели деятельности отдельной компании оказываются результатом распределения ресурсов и взаимодействия между ней и другими фирмами и институтами. Если раньше эффективность организации оценивалась через призму соотношения затрат и результатов и опиралась на внутренние ресурсы, то теперь, на фоне растущей специализации, одним из основных факторов, определяющих организационную эффективность, выступает взаимодействие фирмы с контрагентами [98, с. 80].

Понятие «сеть» (network) активно используется в общественных науках, начиная с 30-х гг. XX в. (имеется виду зарубежная общественно-научная традиция). К примеру, Л. Арайо и Г. Истон, анализируя сетевые концепции социоэкономических систем, выделяют десять самостоятельных подходов, ориентированных на изучение данной проблематики [123]. Анализируя современное состояние отраслевых рынков, большинство западных исследователей сходятся во мнении, что последние являются организованными поведенческими системами с сетевой структурой [120, 125, 129, 142, 155, 183, 192], межорганизационные отношения в этом случае выступают средством осуществления разного рода обменов (экономических, социальных, технологических) между фирмами, входящими в сеть [118, с. 17].

По мнению О. Третьяк, сеть взаимодействующих на рынке организаций представляет собой достаточно устойчивую рыночную структуру, определяющую роль и место в ней фирмы, непосредствен-

но влияющую на результаты деятельности последней, модифицирующую систему управления ею [98, с. 78].

Ф. Котлер и Р. Ачол под «сетевой организацией» понимают коалицию взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями (независимые фирмы или автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако все они задействованы в системе с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен [47, с. 4].

На основании представленных выше характеристик **сетевой организации** отраслевых рынков, охарактеризуем ее как **совокупность устойчивых систематических отношений между контрагентами, каждый из которых целенаправленно вовлечен в групповые действия по установлению и развитию процессов обмена ресурсами**. Единицами анализа при исследовании сетей выступают **диады бизнес-отношений** (dyadic business relationship), т. е. **устойчивые отношения между двумя контрагентами, входящими данную сеть** [142]. Являясь структурным элементом отраслевой сети диады бизнес-отношений в значительной степени определяют процессы в ней протекающие, позиции и роли фирм эту сеть составляющие [120]. К. Алайютсийарви, К. Меллер и К-Й. Росенбройер предлагают характеристику диад бизнес-отношений, которая, на наш взгляд, наиболее соответствует целям и задачам данного исследования [117]:

1. Тип ресурсов, участвующих в обмене (специфика обмениваемых ресурсов);

2. Вид связи между контрагентами:

- финансовая (совместная собственность на активы, инвестиции в специфические активы, которые приспособлены к взаимоотношениям с определенным партнером и являются невозвратными [102, с. 105, 109]);

- технологическая (вертикальная взаимозависимость контрагентов, находящихся на последовательных стадиях цепочки создания стоимости, чем специфичнее обмениваемые в данном случае ресурсы, тем сильнее эта связь; горизонтальная взаимозависимость контрагентов, находящихся на одной и той же технологической границе, обслуживают один и тот же тип рынков благодаря родственным производственным процессам; факторы горизонтальной технологической взаимозависимости: кумулятивное накопление знаний по лицензи-

руемой технологии, сетевые положительные внешние эффекты, регулирование и стандартизация);

- экономическая (зависимость от снабженческо-сбытовых сетей контрагента);
- правовая (договорные отношения);
- административная (возникает при условии организационно-правового оформления отношений между контрагентами);
- информационная (взаимная зависимость контрагентов от информации, которая и выступает в данном случае предметом обмена);
- социально-психологическая (привлекательность, доверие, справедливость и приверженность).

3. Разновидность механизма принуждения (механизма, обеспечивающего выполнение контрагентами условий соглашения, что предполагает создание ожидаемых издержек для нарушителя условий контракта), используемого контрагентами [58, с. 376]:

- использование третьей стороны (арбитраж);
- механизм принуждения, закрепленный в институализированных нормах (юридических, социальных);
- самовыполняющиеся контракты (соглашения, выполнение условий которых не требует участие третьей стороны) [111].

4. Обоюдный результат:

- финансовый (увеличение темпов воспроизводства капитала);
- технологический (в случае вертикальной взаимозависимости контрагентов – возможность накопления информации об индивидуальных профилях партнеров, что позволяет оптимизировать бизнес-процессы в рамках данной технологической цепочки; в случае горизонтальной взаимозависимости контрагентов – кумулятивное накопление знаний);
- экономический (эффект от использования снабженческо-сбытовых сетей партнера, возникновение информационных потоков между партнерами, позволяющих оптимизировать снабжение и сбыт, а следовательно и производственный процесс);
- социально-психологический (возникновение доверия между партнерами, удовлетворение деловыми отношениями, приверженность сложившейся системе взаимоотношений).

Исследования бизнес-процессов ориентированных на развитие отношений во многом основываются на теории социального обмена [156, 190, 191]. Акцент в изучении таких процессов делается на факторы, побуждающие продавца и покупателя развивать отношения между собой, исследуются также отношения последних к процессам развития взаимных ожиданий, доверия, удовлетворения и обязательств [121, 142, 166, 195].

Другой взгляд на исследование диад бизнес-отношений формируется в рамках изучения управленческой структуры этих диад. Исследовательская работа, в данном случае ведется в рамках теории транзакционных издержек [102] и организационно-ресурсной теории [179] (organization resource dependence theory). Условия обмена оказывают прямое воздействие на его природу на протяжении всего континуума конкурентный обмен – кооперативный обмен – господство одной из сторон [152]. Следует отметить определенную статичность данного подхода.

В рамках теории бизнес-отношений (theory of business relationships) [134, 174, 175], которая главным образом основана на понятии ресурсная взаимозависимость. Характер и форма взаимоотношений зависят от комплексного набора контекстных переменных, включающих факторы, относящиеся к характеристикам продукта, субъектов отношений, а так же организационные и индустриальные особенности протекания таких отношений.

Давид Форд в ставшей классической статье – «Как взаимодействуют компании?» приводит концептуализацию, которую следует признать наиболее соответствующей предметной области нашего исследования [144]. Он выделяет четыре аспекта межорганизационных отношений: возможности, обоюдность, специфика и изменчивость.

Возможности (capability) – описывает обоюдные потенциальные возможности в рамках взаимодействия двух сторон. Возможности превращаются в потенциал, когда воспринимаются потребителями как одновременно полезная и труднодостижимая при использовании альтернативных источников. Зависимость существующих ресурсных ограничений и различий между альтернативными партнерами представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Варианты возможностей

Доступные ресурсы	Различия между альтернативными партнерами	
	Незначительные	Сильные
Ограничены	(1) Совершенная конкуренция	(2) Монополия, монополия
Не ограничены	(3) Индустриальная сеть	(4) Технологический лидер

Обоюдность (mutuality) – мера степени готовности организации отказаться от своих собственных целей и усилий, направленных на увеличение своего благосостояния. Это включает в себя компромиссный выбор между краткосрочным оппортунизмом и долгосрочными доходами. Обоюдность не должна рассматриваться как нечто противоположное конфликтам. Напротив, существование конфликтов предполагает определенный уровень обоюдности. Частым для промышленных организаций является идея обоюдных интересов в сочетании с конфликтами по поводу прошлой совместной предпринимательской деятельности.

Третьей аспект отношений покупателя и продавца – это **специфика** (particularity). Она характеризует взаимодействие в рамках его направленности и уникальности. Когда интеракция между сторонами уникальна и ориентирована только на участников, то, можно говорить о высокой специфике таких отношений. Таким образом, взаимодействующие стороны развивают ключевые компетенции, ориентированные на межорганизационные отношения.

Изменчивость (inconsistency) – характеризует степень неопределенности в отношениях. Взаимодействие может быть изменчивым во времени, что может возникать в ходе взаимодействия между организационными блоками сторон, в виду изменчивости последних. Изменчивость предполагает изменение в краткосрочных схемах осуществления интеракций без изменений общей доктрины взаимодействия. Таким образом, изменчивость показывает динамическую природу интеракций и характеризует действия организации в соответствии с тремя другими элементами, упомянутыми выше.

Табл. 1.3 иллюстрирует четыре управленческих ситуации, содержащихся в процессе развития межорганизационных отношений.

В позиции 1 ставится вопрос о необходимой степени адаптации фирмой своего организационного потенциала к процессу интеракции с отдельно взятой организацией. Специфика потенциальных возможностей здесь заключается в их долговременном стратегическом значении из-за возникновения незаменимости и нетрансфертности инвестиций сделанных в данные отношения. Подобные, ориентированные на ключевые компетенции, связанные с взаимодействием с одним партнером, инвестиции в перспективе могут оказаться рискованным. Именно поэтому организацию должна заботить степень соотношения специфики и обоюдности межорганизационных отношений (позиция 2). Например, если уровень обоюдности в рамках определенных межорганизационных отношений воспринимается как высокий, фирма может, в свою очередь, сделать инвестиции, ориентированные на ключевые компетенции, связанные с взаимодействием. Управление изменениями порождает две основных проблемы: гарантирование желаемого уровня потенциала задействованного персонала (позиция 3) и гарантирование желаемого уровня обоюдной ориентации (позиция 4).

Таблица 1.3

Управленческие задачи развития межорганизационных отношений

	Специфика	Изменчивость
Возможности / потенциал	(1) Уравновешивание потенциала взаимодействия	(3) Гарантирование желаемого уровня потенциала задействованного персонала
Обоюдность	(2) Определение обоюдной ориентации	(4) Гарантирование желаемого уровня обоюдной ориентации

Таким образом, конкурентоспособность бизнеса детерминирована сложной системой факторов, среди которых ключевую роль играет выбор стратегического направления развития бизнеса в процессе формулирования целей. Стратегическая перспектива конкурентоспособности тесно связана со способностью бизнеса к будущему лидерству не только в отрасли, но и на рынках факторов производства (рис. 1.4).

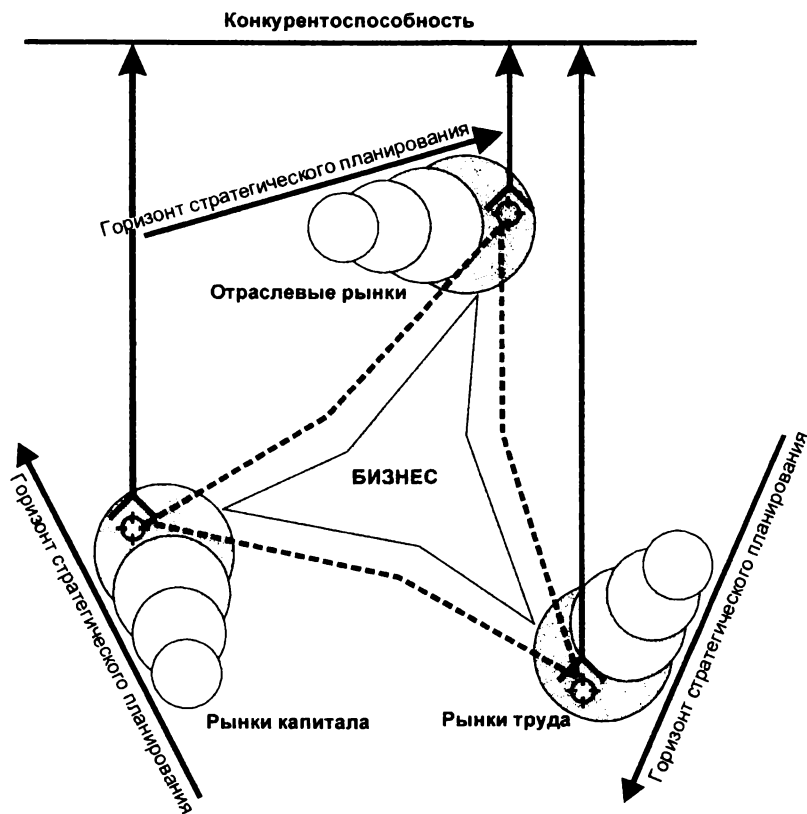


Рис. 1.4. Стратегические цели как факторы конкурентоспособности

Как показал анализ современных концепций отраслевого лидерства, повышение конкурентоспособности бизнеса детерминировано углублением его специализации на ключевых компетенциях, что приводит к росту транзакционных издержек. Их снижение предполагает управление сетевой организацией отраслевых рынков.

Выводы по главе 1:

1. Стратегические цели предпринимательской деятельности несут в себе одновременно ценностный и утилитарный аспекты, такое понимание интегрирует в себе существующие подходы, и служит комплексному изучению данной категории.

2. Стратегические цели предпринимательской деятельности неоднородны, поэтому трактуемые как ориентиры развития, они представляет собой не иерархию, как традиционно считается, а имеют сетевую структуру. Такая структура возникает вследствие наличия нелинейной зависимости между движением в разных стратегических направлениях. При этом авторами не отрицается существование иерархической зависимости между целями, находящимися на разных уровнях управления.

3. Стратегические цели предпринимательской деятельности характеризуются следующими неотъемлемыми признаками: направленность на объект управления, индикативность, временные рамки, направленность на изменения, измеримость.

4. Субъектом управления является целеполагание как функция внешняя по отношению к организационной среде бизнеса, включающей в себя такие элементы управленческого цикла как планирование, организацию, мотивацию и контроль, которые являются функциями системы управления.

5. В качестве объекта управления и стратегического целеполагания необходимо рассматривать бизнес.

6. Функции бизнеса в современном обществе, шире традиционных представлений о них, и направлены на максимизацию его полезности во внешней среде, поэтому среди ключевых стратегических предпосылок ее повышения, представляется важным выделять обеспечение конкурентоспособности не только на отраслевых рынках (как традиционно считается), но и рынках факторов производства.

7. Конкурентоспособность бизнеса – это его свойство, характеризующееся степенью реализации им своей целевой функции. Другими словами, способность бизнеса выдерживать конкуренцию по сравнению с другими формами приложения финансовых, трудовых и прочих ресурсов. Конкурентоспособность бизнеса детерминирована сложной системой факторов, среди которых ключевую роль играет выбор стратегического направления развития в процессе формулирования целей.

Глава 2

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

2.1. Современные модели стратегического целеполагания

Общая тенденция к специализации видов и направлений человеческой деятельности сегодня активно проявляется в сфере стратегического целеполагания. В современной экономической науке сложился целый ряд узкоспециализированных концепций, направленных на объяснение отдельных участков и аспектов стратегий, что с практической точки зрения, повышает управляемость в этих сферах и способствует локальному росту производства добавленной стоимости. Целостность практик управления в этих условиях сохраняется, благодаря институтизированному порядку предпринимательской деятельности. Тем не менее, сложившийся плюрализм теорий несет в себе необходимость выбора субъектом управления той или иной идеологической платформы управления бизнесом, но при этом оставляет простор для реализации разных концептуальных подходов применительно к разным сферам стратегического планирования.

Эта почва оказалась очень благоприятной для появления совершенно новых видов бизнеса, которые вышли на рынок, предлагая услуги по созданию, внедрению и сопровождению технологий стратегического целеполагания, обучению концепциям, методикам и моделям стратегического управления, и, наконец, разработке новых идеологий в этой сфере. Безусловно, история и до этого момента знала примеры, существования подобных услуг, однако никогда ранее спрос на них не был столь высок как сейчас. Сегодня соперничество между различными теоретическими и методологическими подходами, методиками и моделями в этой сфере, а также субъектами, являющими их носителями (консалтинговыми компаниями, бизнес-школами, исследовательскими учреждениями, отдельными харизматическими фигурами и пр.), вышло за рамки научных полемик и перешло в русло конкурентной борьбы на рынке управленческих технологий. Сегодня ключевыми игроками, на нем выступают:

- **Консалтинговые компании**, каждая из которых пытается занять свою нишу и предлагает «собственную» концепцию и модели управле-

ния. Среди ведущих представителей консалтингового бизнеса, занимающих уверенные позиции на российском рынке управленческого консультирования выделяются: McKinsey, Boston Consulting Group, Roland Berger, A. T. Kearney, а также множество отечественных фирм, работающих в этом направлении.

- **Исследовательские и образовательные институты**, предлагающие бизнес-образование (прежде всего MBA), а также разного рода исследовательские и консалтинговые услуги, что зачастую является дополнительной статьей дохода некоторых ВУЗов.

- **Разработчики ERP систем**, среди которых: ARIS, SAP Business Suit, Navision Axapta, Oracle Business Suit, «Папус», «Галактика», «IC» и др., позиционирующие свой продукт не только как автоматизированную систему управления, но и, как «новую» философию ведения бизнеса, связанную в том числе и со стратегическими инициативами.

- **Управляющие компании**, набирающие силу на волне популярности аутсорсинга управленческих функций и стремления предпринимателей к диверсификации бизнеса.

Несмотря на усиливающуюся конкуренцию на данных рынках, вопросы качества консалтинговых услуг остаются открытыми, что находит свое отражение в несоответствии результатов работы консультантов ожиданиям заказчиков [18]. С другой стороны специфика стратегических целей далеко не всегда позволяет формулировать их без привлечения внешних консультантов. Это обусловлено двумя причинами. Во-первых, желанием собственников капитала получить из независимых авторитетных источников заключение (по аналогии с аудиторским) о перспективных направлениях развития бизнеса. И, во-вторых, необходимостью наличия у сотрудников специфического знания, большого объема дорогостоящей информации и «свежего взгляда» на бизнес и его внешнюю среду, а также относительно продолжительными временными рамками необходимыми для качественного формулирования стратегии. В этих случаях важным представляется наличие общих принципов принятия решений в сфере стратегического целеполагания, разделяемых всеми участниками процесса. Их главной задачей должно являться четкое разграничение функций и этапов формулирования стратегических целей, основанное на едином понимании их сущности.

Обобщив точки зрения классиков стратегического управления, среди которых М. Портер, П. Друкер, Д. Нортон и Р. Каплан, И. А. Никонова и Р. Н. Шамгунов [65, с. 26] сформулировали общие принципы работы по созданию и внедрению стратегии, нам представляется важным отметить следующие из них:

1. Разработка и внедрение стратегии не разовое мероприятие, а процесс, процедура, составляющая системы управления.

2. Главное в стратегии – обеспечить рост стоимости бизнеса путем создания ценностей для клиента и новых возможностей для бизнеса.

3. Реализация стратегии требует адекватных внутренних изменений (бизнес-процессов, оргструктуры, персонала).

4. Универсальных стратегий не существует, каждая в чем-то уникальна [16].

5. Содержание стратегии непрерывно адаптируется к изменениям рынка.

6. Предельная ориентация на будущее, а не на прошлое или настоящее.

7. Разработка и реализация стратегии – творческий процесс, осуществляемый всем коллективом во главе и при лидирующей роли топ-менеджеров и акционеров.

Приведенные методологические положения носят несколько умозрительный и декларативный характер (объясняют сущность стратегического управления, но не могут использоваться для решения практических задач), что затрудняет их применение в сфере принятия управленческих решений относительно стратегических целей бизнеса. Так, утверждение о том, что процесс разработки и пересмотра стратегии является перманентным, несет в себе множество возможных альтернатив. Например, выделение мониторинга стратегии в качестве самостоятельной функции бизнес-единицы компании; организация комитета с целью ежеквартальной корректировки ключевых направлений развития; периодическое обращение к услугам внешних консультантов и пр. Императив роста стоимости бизнеса с точки зрения практики управления нуждается в переводе на язык целей, так как сам по себе не обозначает стратегические направления развития, а является лишь критерием выбора оптимального пути. Тезис об уникальности стратегии наряду с ее ориентацией на будущее требует наличия соответствующего

методического инструментария для реализации на практике. Исходя из этого, нам представляется необходимым использовать оценочные критерии при обосновании совокупности стратегических целей.

Такие критерии оценки стратегических целей были сформулированы К. Эндрюсом [122]. Автор выделяет нижеследующие критерии. Во-первых, последовательность стратегии, которая не должна содержать противоречивых целей и программ. Во-вторых, согласованность стратегии, включающая в себя адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения. В-третьих, стратегия должна обеспечивать поддержку конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности. В-четвертых, стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и вести к возникновению неразрешимых проблем.

Обоснованная нами в первой главе трактовка сущности стратегических целей позволяет не согласиться с данными критериями на основании следующих посылок. Во-первых, стратегия, включает в себя цели, являющиеся выражением ценностей заинтересованных сторон, которые по определению противоречивы. Во-вторых, стратегические цели с одной стороны декларативны, с другой – выражают интересы субъекта целеполагания, которые могут не афишироваться. В-третьих, выбор вектора развития бизнеса и его формализация требует решения ряда вопросов, связанных с компромиссом между контролем, необходимым для обеспечения реализации целей, и свободой действия, которая необходима для гибкого реагирования на изменения. В-четвертых, стратегические цели имеют сетевую структуру, что определяет нелинейные зависимости между ними. В-пятых, стратегические цели не должны быть подвержены влиянию внешних ограничений (будь то ресурсы, конкурентная среда или др.).

К. Хофер и Д. Шендел [154] выделяют пять принципов стратегического планирования, которые наиболее полно соответствуют обоснованной нами трактовке сущности стратегических целей:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;

4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций;

5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования [33].

Так или иначе, общие принципы стратегического целеполагания находят свое отражение в конкретных моделях и технологиях управления, которые собственно и являются их практическим применением. В настоящее время существует большое количество таких моделей. Однако они достаточно не однородны, что позволяет выделить несколько их групп. Критерием классификации в данном случае выступает тот круг вопросов, на решение которых они направлены, а также сам характер их решения.

Первая группа моделей стратегического целеполагания, связана с формулированием целей «изнутри». Аналитические подходы, попавшие в данную группу, ориентируют субъект целеполагания на выбор стратегических направлений исходя из внутренних особенностей организации и перспективных направлений их преобразования. В соответствии с характером таких преобразований модели выработки решений можно классифицировать на три типа: **ориентированные на инновации, направленные на постепенные преобразования и модели, учитывающие уникальные особенности.**

Среди моделей, ориентированных на инновации, наибольшую популярность получила модель реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering model) [107]. Центральный фактор реинжиниринга бизнес-процессов – создание ценности для потребителя (value creation for the customer), особую роль авторы отводят информационным технологиям. Модель лежит в основе идеологии автоматизированных систем управления предприятием. В последнее время внедрение реинжиниринга бизнес-процессов в практику управления тесно связана с внедрением этих систем. Реализуемость и целесообразность такого подхода активно обсуждается теоретиками и практиками [13, 14, 22, 32, 72, 143]. Видение – отправная точка реинжиниринга бизнес-процессов, предполагает задание специфических целей, таких как снижение издержек, повышение качества и оперативности. На наш взгляд такой подход является несколько ограниченным. Принцип повышения эффективности ради эффективности несет в себе редукционизм и не всегда способствует дости-

жению целей субъекта управления. Действительно, конкурентоспособность в современном мире больше связана с рыночными инновациями, нежели с поэтапной модернизацией бизнес-процессов.

Одним из популярных направлений ренжиниринга бизнес-процессов является бенчмаркинг (benchmarking) – систематическое сравнение бизнес-процессов компании с лучшими представителями отрасли, ориентация в деятельности на лучшие практики (best practice) [60]. Инструментарием, активно используемым сторонниками данной модели является учет затрат по видам деятельности (Activity Based Costing, ABC). Его использование позволяет определить в организации источники затрат (cost pools) и центры работ (activity centers). Это позволяет получить относительно точную себестоимость и сформировать цели в сферах: позиционирования продуктов, разработки ассортимента, переговоров с покупателем [65, с. 267].

В японских компаниях различают понятия инновации (радикальное изменение) и Кайзен (постепенное последовательное изменение). Модель Кайзен является ярким примером ориентации в принятии решений на последовательные преобразования. Буквально «кайзен» означает «изменение в лучшую сторону». Сравнение Кайзен и ренжиниринга бизнес-процессов демонстрирует, что Кайзен в большей степени ориентирован на людей (люди – основной канал внедрения изменений), легче реализуем и требует долгосрочной дисциплины. Ренжиниринг бизнес-процессов сложнее проводить, он в большей степени связан с технологией, и требует навыков по управлению изменениям (change management skills) [65, с. 267].

Модель Кайзен признает цикличность управленческого процесса. Цикл Деминга (Deming PDCA cycle) [141, 177] наиболее полно соответствует основным принципам Кайзен. Он характеризует 4 повторяющихся шага проведения последовательных улучшений: планирование, действие, анализ и решение:

1. планирование (Plan): планирование изменений и их результатов;
2. действие (Do): выполнение плана – умеренные шаги в контролируемых условиях;
3. анализ (Study): проверка и анализ результатов;
4. решение (Act): принятие решения по стандартизации или дальнейшему улучшению процесса.

Выбор направленности изменений на радикальные или последовательные преобразования тесно связан с социально-экономическим контекстом и преобладающей системой ценностей. Так, принципы Кайзен предполагают ориентацию на коллективизм, долгий горизонт стратегического планирования, иерархичность общественной структуры [53, с. 164].

Среди моделей, учитывающих уникальные особенности внутренней среды бизнеса необходимо отметить модель стадий роста Грайнера (Greiner Growth Phases model) [148], которая предполагает пять стадий организационного развития:

1) креативная (creativity) – начало развития бизнеса, предпринимательство, неформальные коммуникации, низкая отдача при больших затратах, стадия заканчивается кризисом лидерства (leadership crisis).

2) направления (direction) – устойчивый рост, функциональная оргструктура, управление инвестициями, бюджетирование, система поощрения, стандартизированные процессы, завершается кризисом автономности (autonomy crisis);

3) делегирование полномочий (delegation) – децентрализация оргструктуры; создание центров прибыли, ответственных за результаты оперативной деятельности; финансовое стимулирование (financial incentives); принятие решений на основе периодических проверок; формализованные коммуникации, завершается кризисом контроля (control crisis);

4) координация (coordination) – формирование продуктивных групп; тщательный пересмотр формального планирования, централизация вспомогательных функций и процессов, управленческий персонал обеспечивает координацию, мотивация за счет меньшего перераспределения доходов, завершается бюрократическим кризисом (red tape crisis);

5) сотрудничество (collaboration) – новое направление развития, командное решение проблем, создание кросс-функциональных команд для решения задач, децентрализация вспомогательных функций и процессов, матричная структура, упрощение механизмов контроля, обучение работе в командах, продвинутые информационные системы, стимулирование командной работы.

Впоследствии Грайнер добавил шестую стадию надорганизационные решения (extra-organizational solutions) – слияние, образование холдингов, сетей организаций [65].

Модель организационного устройства Минцберга (Mintzberg's Organizational Configurations model) [173]. Возможные типы организационного устройства: предпринимательская организация (entrepreneurial organization), машинная организация (machine organization), профессиональная организация (professional organization), диверсифицированная организация (diversified organization), инновационная организация (innovative organization), миссионерская организация (missionary organization), политическая организация (political organization).

Оригинальная трактовка подхода Минцберга представлена в модели 7 S McKinsey. В соответствии с ней ключевыми детерминантами стратегического целеполагания являются:

1. Ценности (shared values) – основные принципы и убеждения, принятые внутри компании.
2. Стратегия (strategy) – планы размещения органических ресурсов фирмы на определенный период для достижения ее целей.
3. Структура (structure) – определяет организационную модель компании.
4. Системы (systems) – процедуры, задающие порядок выполнения работы: финансовые системы, системы найма, продвижения и поощрения персонала, информационные системы.
5. Персонал (staff) – категории и количество персонала организации.
6. Стил (style) – организационная культура и стил управления в компании.
7. Навыки (skills) – отличительные способности работников или организации в целом.

Другой подход предложил Роберт Саймонс в модели четырех уровней контроля (Four Levels of Control Framework, Robert Simons) [184]. Данная модель направлена на устранение противоречий между созданием стоимости и контролем (т. е. измерением стоимости). Уровни контроля:

1. основные ценности (core values), контролируемые системой верований (belief system), включающей миссию, видение, кредо и т. п.;

2. риски, которые нужно избежать (risk to be avoided) – контроль за счет системы ограничений (boundary systems), включающей кодексы поведения, стандартные методы стратегического планирования, правила совершения операций с активами, оперативные процедуры;

3. стратегическая неопределенность (strategic uncertainties) – контроль с помощью интерактивной системы контроля (interactive control systems): вовлечение данных об операциях в процесс управления, совещания с персоналом, планы действий подчиненных;

4. критические факторы эффективности (critical performance variables) – посредством диагностической системы контроля (diagnostic control systems), включающей измерение результатов, стандарты оценки, системы мотивации и вознаграждения.

Вторую группу составляют модели, ориентированные на особенности внешней среды организации в качестве критериев принятия решений. Исторически первой, направленной во внешнюю среду, моделью стратегического целеполагания принято считать так называемую модель «рост/доля рынка», которая больше известна как модель BCG (Boston Consulting Group) [73]. Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта. Матрица строится в следующих осях координат: доля рынка, которую занимает продукт и темпы роста этого рынка.

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором организация будет использовать денежную наличность.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор до-

пустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса [11].

Модель конкурентной стратегии Портера (Porter's Competitive Strategy model) [73] основана на том, что стратегической целью является создание прочного положения в отрасли, позволяющего успешно конкурировать и получать доход на инвестиции выше отраслевого уровня. При этом в рамках принятия решений о стратегических направлениях развития необходимо ориентироваться на модель пяти конкурентных сил Портера (Five competitive forces model by Porter):

1. Входные барьеры в отрасли – насколько легко новым компаниям начать конкурировать.
2. Угроза появления товаров-заменителей – насколько легко заменить продукт (услугу) компании, особенно более дешевым аналогом.
3. Угроза со стороны покупателей – могут ли покупатели действовать совместно и диктовать свои условия.
4. Угроза со стороны поставщиков – сколько поставщиков есть у компании, есть ли угроза образования монополии.
5. Угроза со стороны существующих конкурентов (количество конкурентов, конкурентный характер рынка).

Матрица по товарам и рынкам И. Ансоффа (product (market) grid Ansoff, business unit strategy model) [162] полезна при разработке стратегии бизнес-единицы. Модель служит для определения перспектив роста бизнеса. Матрица имеет две оси координат – продукты и рынки, – в рамках которых выделяются 4 стратегии роста: проникновение на рынок (market penetration), развитие рынка (market development), развитие продукта (market development), диверсификация (diversification). Диверсификация может происходить в следующих направлениях: горизонтальная диверсификация (horizontal diversification) – новый продукт на существующем рынке, вертикальная диверсификация (vertical diversification) – проникновение в бизнес поставщиков или потребителей, концентрация (concentric diversification) – новый про-

дукт, тесно связанный с существующими продуктами на новом рынке, конгломерация (conglomerate diversification).

В третью группу вошли комплексные модели, принимающие во внимание как внутренние, так и внешние факторы, обуславливающие конкурентную позицию бизнеса. Одной из первых среди подобных моделей, появилась модель GE/McKinsey, которая представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только такие количественные факторы, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т. п., но и качественные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. п.

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены бизнесом. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. По сравнению с моделью BCG, в которой использовалась матрица стратегического позиционирования размерностью 2×2 , в модели GE/McKinsey размерность этой матрицы увеличена до 3×3 . Это позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора. Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси ординат, практически не подконтрольны бизнесу. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса организации по оси абсцисс находится под контролем бизнеса и при желании может быть изменено. Сегодня существуют разнообразные вариации модели GE/McKinsey. В их основе лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции [11].

Другим классическим примером комплексных моделей стратегического целеполагания является SWOT-матрица. Разработчиками этой модели, аббревиатура которой расшифровывается как Strengths

(силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы), являются последователи школы дизайна [59], рассмотренной нами в первой главе. Методика построения матрицы заключается в нахождении благоприятных и неблагоприятных характеристик внешней и внутренней среды бизнеса [1]. На следующем этапе сильные и слабые стороны бизнеса сопоставляются с рыночными возможностями и угрозами. Для чего попарно сравниваются каждый ключевой фактор успеха с каждым конкурентным преимуществом с целью определить: как воспользоваться открывающимися возможностями, используя конкурентные преимущества; как ключевые факторы успеха могут нейтрализовать недостатки бизнеса. Далее поэтапно сравниваются угрозы внешней среды с конкурентными преимуществами бизнеса и его слабыми сторонами с целью определить: как внешние угрозы могут быть нейтрализованы конкурентными преимуществами; каких внешних, усугубленных недостатками нужно больше всего опасаться и какие меры предпринять для их нейтрализации или смягчения возможных последствий. В результате SWOT-анализа получается список перспективных стратегических альтернатив [65, с. 104].

В соответствии с моделью отличительных способностей Джона Кэя (Distinctive Capabilities Model Kay) [159] стратегия компании должна быть направлена на развитие отличительных (distinctive) взаимоотношений с персоналом, клиентами и поставщиками. Стабильность и долгосрочный характер таких отношений – необходимое условие для гибкой реакции на изменения во внешней среде. Кэй выделяет три вида отличительных способностей, с помощью которых компания может создать добавленную стоимость и конкурентные преимущества, основанные на взаимоотношениях:

1) архитектура – структура контактов внутри организации (с персоналом) и вне ее (с клиентами и поставщиками);

2) репутация, основанная на опыте клиентов взаимодействия с компанией, качестве, гарантийном обслуживании, слухах (word of mouth spreading), на ассоциациях с другими брендами и т. д.;

3) инновации, которые успешно трансформируются в конкурентные преимущества.

Матрица Shell/DPM (DPM – Direct Policy Matrix) внешне похожа на матрицу GE/McKinsey, и также является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу

модели BCG. Однако, по сравнению с однофакторной BCG 2×2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3×3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, мультимепперенный подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), который по сути является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющегося показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Следующая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому, рассмотрение изменений картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM [34, 153].

В четвертую группу вошли модели анализа оптимального набора бизнес-портфеля компании, механизмов взаимодействия бизнес-единиц и корпоративного центра. Модель исходного преимущества (Parenting Advantage model) [146] описывает, как материнская компания может помочь дочерней в создании стоимости. Выделяют четыре стратегии управления портфелем бизнесов: автономное влияние (stand-alone influence), влияние взаимосвязи (linkage influence), центральные функции и услуги (central functions and services), корпоративное развитие (corporate development).

Согласно модели жизненного цикла ADL (Артур Д. Литлл) [35], отрасль в своем развитии проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Модель основывается на допущении о том, что отдельно взятый вид бизнеса любой

корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, практически не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается определенный набор стратегических решений.

Ключевое положение модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации [35].

Идеи, положенные в основу модели ADL, нашли свое отражение в модели Hofer/Schendel, которая направлена на позиционирование существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации:

покупка нового (и (или) усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и (или) ослабление существующего) вида бизнеса. Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации. Первый – набор роста может включать много видов бизнеса, рынки которого находятся на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью. Второй – набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чьи рынки находятся на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации. Третий – уравновешенный набор (роста и прибыли) предполагает пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки. Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

Стратегия развития отдельных бизнесов согласно модели Hofer/Schendel определяется в зависимости от их положения в матрице:

1. Стратегии увеличения доли на рынке. Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли.

2. Стратегии роста. Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он – средний.

3. Стратегии прибыли. На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются

ся, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума.

4. Концентрация рынка и стратегия сокращения активов. Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

5. Стратегии раскрутки или сдвига. Цель этих стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

6. Стратегии ликвидации и отделения. Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке [33].

MACS (market-activated corporate strategy, или активированная рынком корпоративная стратегия) включает в себя последние разработки McKinsey в области стратегии и финансов. Как и традиционные матрицы портфельного анализа, MACS позволяет определить относительную стоимость бизнес-единицы внутри компании, но добавляет новое измерение – целесообразность продажи бизнес-единицы другим владельцам. Основная идея MACS заключается в следующем. Если корпорация может извлекать из принадлежащей ей бизнес-единицы больше стоимости, чем другие потенциальные собственники, то такую бизнес-единицу следует сохранять. Решение о продаже нужно принимать, исходя не из привлекательности бизнес-единиц для корпорации, а из того, является ли эта корпорация для них наилучшим владельцем по критерию максимизации стоимости [167].

Пятую группу составили модели, связанные с декомпозицией стратегических целей высшего уровня. Они определяют общие принципы выстраивания системы целеполагания, обосновывая систему причинно-следственных связей между управленческими решениями по различным аспектам деятельности организации. В частности, к ним

можно отнести систему сбалансированных показателей (Balanced Score Card) [38], японскую модель «управление по направлениям» (Hoshin Kanri) [124], а также систему критериев Бэлдриджа (Baldrige Award Seven Categories of Performance Criteria Framework) [126].

Все пять рассмотренных моделей стратегического целеполагания не принимают во внимание фактор неопределенности, влияние которого в российских условиях традиционно сильно. Специалисты компании McKinsey [46] с учетом современных реалий принятия стратегических решений добавили новое измерение в модели стратегического целеполагания. Для этого ими вводится понятие остаточная неопределенность – «неопределенность, которая сохраняется после проведения анализа с применением самых современных методов» [46]. Используя это понятие в качестве критерия, авторы выделяют 4 уровня неопределенности.

Уровень 1: достаточно точно прогнозируемое будущее. На этом уровне остаточная неопределенность не играет сколько-нибудь заметной роли в принятии стратегических решений. Поэтому достаточно разработать один прогноз, который имеет необходимую степень точности и станет базой для корпоративной стратегии.

Уровень 2: альтернативные варианты будущего. В этом случае будущее описывается как один из ряда обособленных сценариев. Аналитические методы не в состоянии выявить, какой из них будет воплощен в жизнь, но помогают определить вероятность реализации того или иного варианта. Самое главное состоит в том, что некоторые (если не все) элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым. С неопределенностью второго уровня сталкиваются многие компании, деятельность которых зависит от изменений в государственном регулировании и законодательстве. Другая типичная для этого уровня ситуация возникает, когда ценность избранной корпоративной стратегии зависит главным образом от действий конкурентов, а предсказать их невозможно. Для управления неопределенностью второго уровня необходимо разработать несколько обособленных сценариев, каждый из которых должен основываться на том или ином варианте развития событий, связанных с ключевыми факторами остаточной неопределенности.

Уровень 3: диапазон возможных вариантов будущего. На третьем уровне можно выявить диапазон возможных вариантов будущего. Он

определяется несколькими ключевыми переменными, однако реальный результат может находиться в любой точке этого диапазона. Обособленных сценариев уже не существует, и при этом, как и в условиях второго уровня, некоторые (или все) элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым. С неопределенностью третьего уровня часто сталкиваются компании, которые действуют в новых отраслях или выходят на новые региональные рынки. На этом уровне нужен анализ, аналогичный используемому на втором уровне. Необходимо выявить ряд сценариев, описывающих альтернативные варианты будущего, а затем сосредоточиться на отслеживании рыночных сигналов, указывающих, в направлении какого из этих вариантов идет развитие. Следует отметить «естественные» дискретные сценарии, описывающие две крайние точки диапазона, создать нетрудно, но они редко применяются для выбора конкретного стратегического решения. Гораздо сложнее определить отправные точки внутри диапазона, которые станут основой для развертывания альтернативных сценариев. В этой связи необходимо ориентироваться на ряд правил. Во-первых, следует ограничить число принятых к разработке сценариев, поскольку сложность оперирования более чем четырьмя – пятью вариантами затрудняет принятие решений. Во-вторых, необходимо избегать создания лишних сценариев, чье влияние на выбор стратегии не является единственным в своем роде. В-третьих, нужно составить комплекс сценариев, дающий достаточно вероятный спектр результатов (т. е. не обязательно стремиться к описанию всего диапазона).

Уровень 4: полная непредсказуемость. На четвертом уровне неопределенность настолько многомерна, что какие-либо характеристики соответствующей среды практически не поддаются прогнозированию. Нельзя определить ни обособленные сценарии, ни диапазон возможных результатов, ни те переменные, от которых зависит будущее (а иногда даже выявить их невозможно). Ситуации неопределенности четвертого уровня возникают довольно редко и со временем смещаются в сторону одной из трех первых. И все же они существуют.

С неопределенностью этого уровня столкнулись компании, принимавшие в 1992 г. решения о крупных инвестициях в экономику посткоммунистической России. Они были не в состоянии предвидеть, каким окажется законодательство в области прав собственности и деловых операций, – в этом и состояла главная неопределенность. До-

полнительными же факторами неопределенности являлись ненадежность снабженческих цепочек и невозможность оценить спрос на потребительские товары и услуги, ранее отсутствовавшие на рынке. А такие потрясения, как политические убийства и девальвация валюты, и вовсе могли привести систему в целом к абсолютно непредсказуемому состоянию.

Этот пример одновременно демонстрирует, насколько сложно разрабатывать стратегию в условиях неопределенности четвертого уровня, и подчеркивает переходный характер такой ситуации. В настоящее время с ростом политической и законодательной стабильности, решения компаний большинства отраслей о выходе на российский рынок перешли на третий и второй, а в ряде случаев на первый уровень неопределенности.

Ситуационный анализ на четвертом уровне носит преимущественно качественный, а не количественный характер. Необходимо систематизировать как известные сведения, так и те, которые в принципе можно получить. Даже если анализ совокупной информации не позволит дать содержательный прогноз возможных (не говоря уже о вероятных) вариантов, необходимо все же составить общее представление о будущем. Это позволит выявить некое подмножество переменных, определяющих основное направление развития рынка, а также некоторые индикаторы, способные сигнализировать о позитивных или негативных изменениях этих переменных. **Руководствуясь такими индикаторами, есть возможность отслеживать эволюцию рынка и модифицировать используемую стратегию по мере поступления дополнительной информации.**

В условиях неопределенности компания может занять одну из трех стратегических позиций и использовать три вида стратегии: формирующая, адаптивная и сохраняющая право на участие в игре.

Компании, избравшие **формирующую стратегию**, стремятся изменить структуру отрасли в соответствии с собственной концепцией. Сама стратегия заключается в создании новых рыночных возможностей – путем радикальной реорганизации относительно стабильных отраслей с первым уровнем неопределенности либо посредством установления контроля над развитием рынка в отраслях с более высокими уровнями неопределенности.

Сторонники **адаптивной стратегии**, напротив, принимают и нынешнюю, и будущую структуру отрасли как данность. Они лишь реагируют на предоставляемые рынком возможности.

Третья позиция – **сохранение права на участие в игре** – представляет собой особую форму адаптивной стратегии, используемую только на втором, третьем и четвертом уровнях неопределенности. Она заключается в осуществлении инвестиций шаг за шагом в целях достижения привилегированного положения (например, за счет доступа к уникальной информации, наличия благоприятной структуры издержек, особых взаимоотношений между поставщиками и заказчиками). Такое положение позволит компании дожидаться снижения уровня неопределенности, а затем выбрать ту или иную стратегию [42].

Стратегии для разных уровней неопределенности:

1. Первый уровень неопределенности. В предсказуемой бизнес-среде большинство компаний придерживаются адаптивной стратегии. В этом случае целью анализа является составление прогноза будущего состояния отрасли, а стратегические решения состоят в выборе рыночных сегментов и средств конкурентной борьбы. Если анализ проделан достаточно тщательно, построенная на его основе стратегия состоит из серии беспроигрышных ходов. На первом уровне неопределенности можно использовать и формирующую стратегию, однако такое случается нечасто, ибо это связано с определенным риском. Компания, взявшая на вооружение формирующую стратегию с целью коренного изменения устоявшейся отраслевой структуры и поведения участников рынка, увеличивает тем самым (как для себя, так и для своих конкурентов) остаточную неопределенность рынка – в противном случае он остался бы предсказуемым.

2. Второй уровень неопределенности. Используя формирующую стратегию при наличии первого уровня неопределенности, компании стараются повысить этот уровень. Напротив, при существовании второго, третьего или четвертого уровня неопределенности они (посредством все той же стратегии) стремятся снизить его, создав «порядок вместо хаоса». В условиях второго уровня формирующая стратегия нацелена на то, чтобы увеличить вероятность развития отрасли по благоприятному для конкретной фирмы сценарию.

3. Третий уровень неопределенности. При наличии третьего уровня неопределенности формирующая стратегия видоизменяется. Ес-

ли в условиях второго уровня она нацелена на повышение вероятности воплощения конкретного варианта развития событий, то в данном случае – на придание рынку общего импульса к развитию в принципе выгодного для компании направления (поскольку третий уровень неопределенности позволяет выявить лишь диапазон возможных результатов).

4. Четвертый уровень неопределенности. Как ни парадоксально, ситуации четвертого уровня (которые, соответственно, характеризуются максимальной степенью неопределенности) могут обеспечить компаниям, избравшим формирующую стратегию, более высокую доходность и меньший риск, чем ситуации второго и третьего уровней. Напомним, что ситуации четвертого уровня неопределенности являются, по своей природе, переходными. Как правило, они возникают в результате крупных технологических и макроэкономических сдвигов или перемен в законодательстве. В этих условиях ни один участник отраслевого рынка не знает, какой должна быть оптимальная стратегия. Роль компании, отважившейся принять формирующую стратегию, заключается в том, чтобы создать общее представление о будущем (в том числе о завтрашней структуре отрасли и наиболее перспективных технологических стандартах), которое будет служить ориентиром для других участников рынка и способствовать продвижению отрасли к более стабильной и благоприятной ситуации. В условиях четвертого уровня неопределенности часто применяется стратегия сохранения права на участие в игре, однако это может оказаться опасным.

Анализ ключевых принципов, лежащих в основе рассмотренных моделей стратегического целеполагания (табл. 2.1), выявил определенные различия между группами моделей. Природа данных различий зачастую носит принципиальный характер и определяется диалектикой развития управленческой мысли наряду с процессами конкурентной борьбы на рынке управленческих технологий.

В частности известные элементы редукционизма, содержащиеся в моделях, ориентируемых на формирование стратегических целей «изнутри». Однако, это лишь ограниченно влияет на конкурентные позиции идеологии системного анализа. Более того, модели реинжиниринга бизнес-процессов и различные концепции управления качеством (quality management) активно завоевывают новые позиции в бизнес-среде на фоне бурного роста рынка автоматизированных систем управления предприятием.

Таблица 2.1

**Ключевые принципы современных моделей
стратегического целеполагания**

№	Тип модели	Составляющие модели	Ключевые принципы
1	2	3	4
1	Модели, формирующие цели «изнутри»	Ренжиниринг бизнес-процессов, Бенчмаркинг, Учет затрат по видам деятельности, Кайзен, Цикл Деминга, Модель стадий роста Грайнера, Модель организационного устройства Минцберга, Модель 7 S McKinsey, Модель 4 уровней контроля	Стратегические цели должны быть направлены на снижение издержек и повышение качества; стратегическое управление носит циклический характер; бизнес в своем развитии проходит определенные стадии, которые влияют на выбор стратегии; особенности развития бизнеса определяются типом и детерминантами организационного устройства
2	Модели, ориентируемые на внешнюю среду	Модель BCG, Модель конкурентной стратегии Портера, Модель пяти конкурентных сил Портера, Матрица по товарам и рынкам Ансоффа	Стратегический выбор определяется характеристиками рынка и позицией, занимаемой на нем бизнесом; целевой функцией бизнеса является рост нормы и объема прибыли
3	Комплексные модели	GE/McKinsey, Модель отличительных способностей, Матрица Shell/DPM	Вектор направления развития бизнеса зависит от внешних (независимых от бизнеса) и внутренних (зависимых от бизнеса) факторов; эффективность определяется нормой прибыли на инвестиции наряду с валовым объемом денежных потоков
4	Модели оптимизации бизнес-портфеля	Модель исходного преимущества, Модель жизненного цикла ADL, Модель Hofer/Schendel, Модель MACS	Портфельная стратегия определяется функциями корпоративного центра; при формировании оптимального бизнес-портфеля

Окончание табл. 2.1

1	2	3	4
			необходимо принимать во внимание стратегические позиции бизнесов его составляющих; критерием сохранения бизнеса в портфеле является способность корпоративного центра извлекать из него больше стоимости, чем другие альтернативные владельцы
5	Модели декомпозиции стратегических целей	Система сбалансированных показателей, Модель Hoshin Kanri, Система критериев Бэлдриджа	Стратегические цели высшего уровня должны детализироваться на цели низшего уровня посредством системы причинно-следственных связей
6	Модели неопределенности	Модель неопределенности McKinsey	Уровень неопределенности определяет выбор возможных стратегических альтернатив
7	Стратегии в условиях неопределенности	Модель 3 типов стратегий McKinsey	Стратегический выбор бизнеса тесно связан с решением дилеммы «адаптация / изменение» внешней среды

С другой стороны, логика развития моделей управления и экономической среды говорит о необходимости использования в процессе принятия решений противоположной системному анализу методологии научной эвристики. Современные модели стратегического целеполагания во многом ориентируются на методику сценарного анализа и определения причинно-следственных связей (№ 6, 7 в табл. 2.1), что определяется ключевой ролью управления рисками и неопределенностью в современных условиях.

Тем не менее, по мнению С. В. Рубцова [80], существует определенная степень единства существующих методологических подходов к управлению. Речь идет о прочной взаимосвязи и единой природе различий, соответственно, противоборствующих методологий научной эвристики и системного анализа, бизнес-парадигм делегирова-

ния и контроллинга, интуитивного и аналитического стилей управления или принятия решений. Стремительный рост рынка автоматизированных систем управления предприятием, позволяет говорить о том, что в области стратегического и оперативного управления, а также управления взаимоотношениями с клиентами и материальными ресурсами на сегодняшний день доминирует методология системного анализа. Более того, ряд авторов прогнозируют ее распространение на сферу принятия решений, управления знаниями, а также процессами коммуникации и мотивации [21, 82, 104, 146].

Принимая во внимание рассмотренный характер взаимосвязи методологий системного анализа и научной эвристики, сформулируем основные концептуальные положения стратегического целеполагания, в рамках которых разработан инструментарий стратегического целеполагания, представленный в настоящем исследовании:

- стратегические цели бизнеса задаются субъектом целеполагания, поэтому для каждого конкретного бизнеса может существовать своя определяемая им целевая функция;
- существует два уровня стратегического целеполагания: уровень корпоративного центра и уровень бизнеса, при этом существует целый ряд вопросов находящихся на стыке этих двух уровней (например, принятия решений о реструктуризации бизнеса);
- формулирование стратегических целей предполагает позиционирование бизнеса во внешней среде, система координат в данном случае должна быть направлена на выявление уникальности бизнеса с точки зрения его способности реализовывать целевую функцию и производить добавленную стоимость;
- в процессе определения и выбора стратегических альтернатив решается дилемма: «ориентация на управление неопределенностью/улучшение бизнес-процессов»;
- набор стратегических целей бизнеса имеет сетевую структуру, в рамках которой причинно-следственные связи между целями носят вероятностный и нелинейный характер, критерием оптимальности набора целей в данном случае является решение дилеммы «управляемость»/ «гибкость» стратегии;
- необходима организация обратной связи выполнения стратегических целей, при этом должны существовать четкие критерии их пересмотра;

- стратегический выбор бизнеса в условиях неопределенности тесно связан с решением дилеммы «адаптация/изменение» внешней среды.

В соответствии с вышеуказанными положениями определим **стратегическое целеполагание** как **процесс принятия решений относительно стратегических альтернатив на основе оптимизации целевой функции**. Таким образом, в рамках предложенных нами принципов стратегического целеполагания, независимо от используемой модели, выбор набора стратегических целей предполагает наличие определенного критерия эффективности, который призван служить субъекту целеполагания ориентиром при выборе стратегической альтернативы, т. е. наличие целевой функции бизнеса.

2.2. Методические подходы к выбору целевой функции бизнеса

Проведенный нами в рамках первой главы анализ показал, что ключевая проблема, возникающая в процессе целеполагания, состоит в многомерности целевых ориентиров бизнеса. Один из идеологов теории максимизации стоимости Майкл Дженсен утверждает, «так как логически невозможно максимизировать в более чем одном измерении, целенаправленное поведение требует выбора одной, ориентированной на стоимость, целевой функции» [157, с. 134]. Такой экономический редукционизм оказывается весьма полезным при системном анализе объекта управления, однако несет в себе определенные ограничения, связанные в частности с игнорированием неутилитарных целей субъекта целеполагания, например, таких как самореализация или стремление к власти. Тем не менее, стоимость, по мнению авторов, концепции отвечает базовым требованиям, которым должен удовлетворять общий критерий эффективности: базироваться на прогнозировании доходов владельцев фирмы; быть обоснованным, ясным и точным; быть приемлемым для всех аспектов процесса принятия управленческих решений, включая поиск источников средств, собственно инвестирование, распределение доходов. Более того, как показывают исследования, максимизация стоимости не противоречит общественным интересам – «социальное благосостояние максимизируется, когда все фирмы в экономике стремятся максимизировать

свою собственную рыночную стоимость» [74, с. 12]. Такой подход ярко характеризует распространенные в США и Англии системы ценностей, но не может претендовать на универсальность.

В англо-саксонской традиции от высшего руководства требуют максимального увеличения стоимости в интересах акционеров. Неспособность справиться с этой задачей влечет за собой давление со стороны совета директоров и наиболее активных акционеров, или даже грозит враждебным поглощением со стороны конкурентов. Однако, в рамках «социальной» модели экономики, имеющей место в континентальной Европе и Японии, центр тяжести смещен в сторону интересов потребителей, поставщиков, работников, правительства, кредиторов и собственников капитала, а также общества в целом. В рамках данной традиции, максимальное повышение стоимости в интересах акционеров, зачастую считается близорукой, неэффективной, упрощенной и, возможно, антиобщественной политикой. В качестве обоснования этой точки зрения сторонники «равноправия» всех заинтересованных сторон указывают на высокий уровень жизни и быстрый экономический рост в Европе и Японии в первой половине 90-х гг. XX в., а также на успех японских автомобильных концернов и компаний, производящих бытовую технику [49, с. 25].

Как справедливо отмечает В. П. Макаренко, между странами, составляющими ядро капиталистической системы, «существуют кардинальные различия на уровнях повседневной жизни, социального содержания труда, отношения к группам бизнесменов-менеджеров, стиля управления персоналом и тактики деловых сделок» [53, с. 141].

Авторы социологического исследования 15 тыс. менеджеров из США, Японии, Англии, Германии, Франции, Голландии и Швеции, голландские специалисты К. Гампден-Тарнер и А. Тромпенарс, для анализа обозначенных различий применяют семь критериев: правила и исключения из правил; конструкция и деконструкция; способ управления индивидами; восприятие внешнего мира; синхронизация процессов; выборы руководства; равенство шансов [150, с. 14]. Эти феномены определяют благосостояние государств и образуют универсальную систему ценностей, объясняющую влияние культуры на экономический выбор.

Реализация данных критериев, по мнению авторов, зависит от семи пар универсальных ценностей. Среди них: универсализм – пар-

тикуляризм, анализ – синтез, индивидуализм – коллективизм, внешняя – внутренняя управляемость, последовательность – синхронность, достижение (личные успехи) – назначение на должность, равенство – иерархия. С точки зрения процессов стратегического целеполагания в процессе управления хозяйственной деятельностью предпринимательских структур данные ценности находят свое отражение в структуре собственности компаний, способах финансирования, горизонте и содержании стратегического планирования, оценке и управлении рисками, корпоративном управлении. Рассмотрим данные характеристики в рамках российского социально-экономического контекста.

Структура собственности современной России была сформирована в период массовой приватизации, которая привела к созданию в России более 30 тыс. открытых акционерных обществ. Следует отметить две характерные особенности ее начальной фазы. Во-первых, приватизация была проведена в форме распределения ваучеров среди населения и привела к рассредоточению акций между 40 млн мелких владельцев. Во-вторых, менеджерам удалось получить крупные пакеты акций, обеспечивающие контроль над деятельностью корпораций (по оценке Бюро экономического анализа, в 2000 г. инсайдерам принадлежало примерно 62% акционерного капитала российских компаний). Более того, собственность инсайдеров часто маскируется с помощью создания офшорных фирм и сложных холдинговых структур [61].

Способы финансирования определяются слабым развитием фондового рынка и недооценкой акций российских компаний (по оценкам некоторых западных экспертов, текущий потенциал российского фондового рынка составляет около 3 трлн долл., однако его реальная капитализация почти в 100 раз меньше) [20]. Среди источников финансирования промышленных предприятий преобладают собственные средства – 78%, 21 приходится на банковское финансирование и лишь 0,7% компаний финансируются за счет эмиссии ценных бумаг [24]. Таким образом, сегодня в России среди источников внешнего финансирования преобладают банковские кредиты. Более того, большинство крупных компаний имеют аффилированные финансовые структуры.

Горизонт и содержание стратегического планирования определяется доминированием среди собственников капитала психологии

портфельных инвесторов [71], которая выражается в том, что они не готовы финансировать долгосрочные проекты, а предпочитают бизнес, представляющий собой «денежный поток». Объем дохода, получаемого в данном случае, значительно превышает стоимость активов. Риск подобных вложений больше, но зато нет необходимости в значительных затратах на модернизацию производства. Этой категории соответствует целый ряд бизнесов, например работающие на арендованных площадях магазины [84]. Напротив, капиталоемкие производства, интересуют портфельных инвесторов лишь с точки зрения стоимости активов таких предприятий. Увеличение добавленной стоимости отходит в данном случае на второй план. В этих условиях можно говорить о преобладающем текущем периоде планирования, не превышающем один год. При этом содержание стратегического планирования так правило сводится к расчету финансовых показателей, на которые возможно выйти при экстраполяции существующих тенденций и технологий.

Оценка и управление рисками сводится к рыночным операциям, связанным с гарантированием своего текущего финансового положения в будущем. Политические и социальные риски относятся к разряду неуправляемых и принимаются отечественными предпринимателями как должное.

Корпоративное управление. В отсутствие формальных институтов корпоративного управления ключевую роль в защите прав инвесторов играет концентрация собственности. При этом наблюдательные и исполнительные функции сосредоточенные, как правило, в одних руках [75]. Кресла многих управленцев, имеющих крупные пакеты акций, надежно защищены от посягательств, поскольку надзор со стороны внешних инвесторов либо слаб, либо вообще отсутствует. В результате такие собственники-менеджеры осуществляют сделки преимущественно в своих интересах и не стремятся внедрить в компаниях эффективные методы корпоративного управления [61].

Проведенный анализ показал, что институциональная основа капиталистической экономики сегодня в России находится на стадии становления, при этом задача оценки влияния универсальных ценностей на ключевые стороны хозяйственного поведения требует своего дальнейшего изучения, что представляется важным направлением исследований, но выходит за рамки настоящей работы.

Вместе с тем результаты анализа позволяют заключить, что ориентация на стоимость в качестве целевой функции несет в себе ряд преимуществ по сравнению с традиционной целевой функцией, ориентированной на прибыль. Ориентация на прибыль при **принятии управленческих решений** «не улучшает управление предприятием, поскольку она приходит слишком поздно. Актуальная прибыль – следствие давно принятых решений» [150]. Стоимость является суммой будущих дисконтированных денежных потоков [49, 157], поэтому решения, принимаемые на ее основе, учитывают изменение результата деятельности с течением времени, будущие риски и стоимость капитала. Это делает стоимость адекватной мерой эффективности долгосрочного участия в бизнесе.

С другой стороны, единый глобальный рынок капитала, ставший результатом постепенного объединения национальных торговых площадок, в котором остается все меньше возможности для прямого арбитража, делает каждого заложником событий на другой стороне земного шара. Таким образом, задача мониторинга среды, необходимая для составления стратегических планов на основе методологий предписания, рефлексии и стратегического позиционирования, значительно усложнилась – все компании в мире, работающие на аналогичных, смежных и даже на различных рынках, имеющие или не имеющие схожий опыт, могут и должны рассматриваться в качестве потенциальных конкурентов. Открытие национальных рынков позволяет им вступить в непосредственное конкурентное взаимодействие в любой момент времени [49].

Таким образом, существовавшие в XX в. социально-экономические традиции под влиянием процесса глобализации неизбежно деформируются. Новые реалии потребуют нового подхода к учету интересов ключевых заинтересованных сторон, особенно в рамках транснациональных компаний. Существенное конкурентное преимущество получит бизнес, ориентированный в своей деятельности на максимизацию финансового результата собственников капитала (в условиях глобального рынка капитала такие компании станут наиболее привлекательными центрами портфельных инвестиций).

Поэтому, на современном этапе развития экономики России выбор стоимости в качестве целевой функции бизнеса является обосно-

ванным. В этой ситуации имеется настоятельная необходимость разработки методик и алгоритмов стратегического целеполагания, ориентированного на стоимость и учитывающего такие императивные составляющие конкурентоспособности как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства. В этом случае стратегические цели будут детерминироваться факторами стоимости, которая традиционно определяется как сумма будущих дисконтированных денежных потоков [49, 157]. Такая трактовка стоимости требует ряда уточнений в рамках настоящего исследования.

Во-первых, в нее необходимо включить фактор времени, который является ключевым для принятия собственником капитала решения об инвестировании.

Во-вторых, необходимо отметить, что ставка дисконтирования равна альтернативным издержкам собственников капитала, то есть стоимости акционерного капитала конкретного бизнеса.

В-третьих, стоимость может создаваться или уменьшаться как активными, так и пассивными операциями. В любом случае критерием увеличения стоимости будет являться соотношение результатов, формируемых конкретными статьями баланса и стоимости капитала. Стоимость создается в случае, когда капитализация актива, отнесенная с его объемом, выше стоимости капитала, а расходы по пассивным статьям ниже этого показателя.

В-четвертых, объектом анализа выступает бизнес, который представляется в виде аналитического баланса и отчета о прибылях и убытках, классификация статей в этом случае происходит по следующим критериям: организационная структура, однородность отраслевых рынков и рынков факторов производства, участником которых является бизнес, структура финансирования. Таким образом, в рамках одной предпринимательской структуры может сосуществовать несколько бизнесов, и, в тоже время один бизнес может вестись в рамках нескольких организационных структур.

В соответствии со сделанными уточнениями в рамках настоящего исследования под **стоимостью бизнеса** будем понимать **совокупную будущую капитализацию бизнеса за установленный собственником капитала период, дисконтированную по ставке равной стоимости капитала.**

Существует множество методик расчета стоимости бизнеса, однако не все они подходят для использования в процессе принятия стратегических решений. Т. Коупленд, Т. Коллер и Д. Муррин [49] выделяют две модели наиболее подходящих, по их мнению, для этих целей. Первая из них связана с расчетом **экономической добавленной стоимости** (EVA – Economic Value Added). Вторая с определением **дисконтированного денежного потока** (NPV – Net Present Value). Несмотря на отличие методик применяемых для расчета стоимости, авторы подчеркивают, что результаты, получаемые в рамках двух представленных моделей равны. Выбор той или иной модели для решения конкретных задач стратегического управления определяется, прежде всего, спецификой бизнеса и системы управления. В настоящем исследовании мы оставляем без внимания вопросы оптимального инструментария расчета стоимости бизнеса, которые выходят за его предметную область. Вместе с тем за основу берутся перечисленные выше модели оценки, предлагаемые призванными авторитетами в области управления стоимостью.

Определение дисконтированного денежного потока предполагает использования как минимум двух методов: **дисконтированного денежного потока единого объекта** и **дисконтирования прямого денежного потока для акционеров**.

В рамках метода **дисконтированного денежного потока единого объекта**, стоимость акционерного (собственного) капитала компании определяется как стоимость ее основной деятельности (стоимость объекта доступная всем инвесторам) за вычетом долговых обязательств и других законных требований инвесторов, обладающих приоритетом перед обыкновенными акциями (к таким требованиям относятся, в частности, привилегированные акции). Стоимость основной деятельности (или, иначе, операционная стоимость) и стоимость долговых обязательств равны соответствующим денежным потокам, дисконтированным по ставкам, которые отражают риск этих денежных потоков.

Стоимость основной деятельности равна дисконтированной стоимости ожидаемого в будущем свободного денежного потока. В свою очередь свободный денежный поток равен посленалоговой прибыли от основной деятельности плюс неденежные отчисления минус инвести-

ции в оборотные средства, основные средства (недвижимость, производственные помещения, оборудование) и прочие активы. К нему не относятся денежные потоки, связанные с финансированием, например, процентные или дивидендные платежи. Для данной модели стоимостной оценки используется именно свободный денежный поток, поскольку он отражает то движение денежных средств, которое является следствием основной деятельности бизнеса, и доступен всем поставщикам капитала компании – как заемного, так и акционерного (собственного). Фактически, свободный денежный поток равен сумме денежных потоков, поступающих всем поставщикам капитала или от них (проценты, дивиденды, новые займы, погашение долгов и т. д.).

Чтобы соответствовать определению денежного потока, ставка дисконтирования, применяемая к свободному денежному потоку, должна отражать альтернативные издержки всех источников капитала, взвешенные по их относительным вкладам в совокупный капитал компании, т. е. средневзвешенные затраты на привлечение капитала. Альтернативные издержки определенной категории инвесторов равны доходности, ожидаемой этими вкладчиками капитала от других инвестиций с эквивалентным риском. Затраты компании на капитал определяются как издержки инвесторов минус любые налоговые льготы, получаемые компанией [49, с. 156].

Использование данного методического инструментария требует определения периода существования бизнеса. На практике, эта величина не всегда подлежит точному определению. В этой связи Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин предлагают разделять стоимость бизнеса на два временных интервала: определенный прогнозный период и последующий период.

$$\text{Стоимость} = \begin{array}{c} \text{Приведенная} \\ \text{стоимость денежного} \\ \text{потока в течение} \\ \text{прогнозного периода} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Приведенная} \\ \text{стоимость денежного} \\ \text{потока по завершении} \\ \text{прогнозного периода} \end{array} \quad (1)$$

Стоимость по завершении конкретного прогнозного периода называется продленной стоимостью. Для ее оценки нет необходимости прибегать к подробным прогнозам денежного потока компании на неопределенное время.

$$\text{Продленная стоимость} = \frac{\text{Чистая операционная стоимость за вычетом скорректированных налогов}}{\text{Средневзвешенные затраты на капитал}} \quad (2)$$

Длительность прогнозного периода при расчете стоимости для выбора стратегических альтернатив целесообразно приравнять к сроку реализации стратегии, который в свою очередь равен сроку участия собственников капитала в бизнесе.

Стоимость долговых обязательств компании равна приведенной стоимости денежного потока для их держателей, дисконтированного по ставке, которая отражает риск этого денежного потока. Такая ставка дисконтирования равна текущей рыночной доходности долговых обязательств с аналогичным риском и сопоставимыми условиями выпуска. В большинстве случаев необходимо оценивать только те долговые обязательства компании, которые находятся в обращении на момент оценки. Относительно будущих займов применимо допущение, согласно которому их чистая приведенная стоимость равна нулю, так как приток денежных средств от этих займов будет в точности равен приведенной стоимости будущих платежей в погашение долга, продисконтированных по альтернативным издержкам заемного капитала.

Стоимостная величина акционерного капитала компании равна операционной стоимости этой компании за вычетом стоимости ее долговых обязательств, скорректированной на величину любых активов или обязательств, которые не имеют отношения к основной деятельности (бизнесу) [49, с. 157].

Хотя оценка всего объекта и оценка акционерного капитала в математическом смысле совершенно равнозначны, **метод прямого дисконтирования прямого денежного потока для акционеров** более адекватен применительно к финансовым институтам. Целесообразность применения данного подхода, обуславливается, прежде всего, структурой обязательств финансовых институтов. В частности структура обязательств кредитных организаций позволяет создавать стоимость, привлекая средства на депозиты. В случае, если затраты на обслуживание депозитов (то есть расходы на выплату процентов в со-

вокупности с расходами на фонд оплаты труда, занятых в данном процессе сотрудников, затратами на рекламу и пр.) ниже, чем затраты на привлечение того же объема финансовых ресурсов с эквивалентным риском на открытом рынке, то образуется положительный разрыв («спрэд»), который создает стоимость для акционеров. Следовательно, управление обязательствами является неотъемлемой частью основной деятельности бизнеса, а не только элементом финансирования в чистом виде.

Непосредственное представление о фактических притоках и оттоках денежных средств дает отчет о прибылях и убытках. Анализ денежного потока в балансе начинается с оценки возможного притока денежных средств при условии погашения всех ссуд. Фактические денежные поступления равны валовому объему ссуд, причитающихся к погашению, минус резервы (включая неполученную прибыль), что составляет чистый объем выплаченных ссуд. К нему необходимо прибавить прирост депозитов и внешнего долга, продажу новых акций, то есть прирост капитала из всех источников. В разделе использование средств учитываются потоки средств по активным операциям.

Сложив денежный поток от основной деятельности с источниками и использованием средств из баланса, получаем в результате свободный денежный поток для акционеров; в экономическом смысле он равнозначен дивидендам, которые могли бы быть выплачены по акциям [49, с. 502].

Иную схему стоимостной оценки предполагает **модель экономической добавленной стоимости** (модель экономической прибыли), в которой стоимость компании полагается равной величине инвестированного капитала плюс надбавка, которая в свою очередь равна приведенной стоимости, создаваемой в каждом последующем году. Возникновение данной концепции принято связывать с именем А. Маршалла утверждавшего: «то, что остается от его (собственника или управляющего) прибыли после вычета процента на капитал по текущей ставке, можно назвать его предпринимательской или управленческой прибылью» [51, с. 809–827].

Преимущество модели экономической прибыли перед моделью дисконтированного денежного потока состоит в том, что экономическая прибыль – это очень удобный показатель, дающий представле-

ние о результатах деятельности компании в любом отдельно взятом году, в то время как свободный поток не обладает таким свойством. Экономическая прибыль позволяет определить стоимость, создаваемую бизнесом в единичный период времени.

$$\text{Экономическая прибыль} = \frac{\text{Инвестированный капитал}}{\text{капитал}} \times (\text{ROCE} - r_{\text{WACC}}) \quad (3)$$

где *ROCE* (Return On Capital Employed) – рентабельность инвестированного капитала;

r_{WACC} (*Weighted Average Cost of Capital*) – ставка, отражающая средневзвешенные затраты на капитал.

В модели экономической прибыли стоимость компании равна величине инвестированного капитала плюс надбавка или дисконт, равный приведенной стоимости прогнозируемой экономической прибыли:

$$\text{Стоимость} = \frac{\text{Инвестированный капитал}}{\text{капитал}} + \frac{\text{Приведенная стоимость прогнозируемой экономической прибыли}}{\text{экономической прибыли}} \quad (4)$$

Экономический смысл данной зависимости состоит в том, что если в каждый период компания зарабатывает ровно столько, сколько составляют ее средневзвешенные затраты на капитал, то дисконтированная стоимость ее свободного денежного потока должна быть равна величине ее инвестированного капитала. Компания стоит больше или меньше, чем ее инвестированный капитал, лишь в той мере, в какой она зарабатывает больше или меньше своих средневзвешенных затрат на капитал. Надбавка или дисконт к инвестированному капиталу должен быть равен приведенной стоимости будущей экономической прибыли компании.

Таким образом, рассмотренные методические подходы к определению целевой функции бизнеса, позволяют обосновать выбор критерия принятия решений относительно стратегических альтернатив, что позволяет нам перейти к разработке алгоритма стратегического целеполагания.

2.3. Алгоритм стратегического целеполагания

Исследование принципов принятия решений в сфере стратегического целеполагания позволило выявить ряд актуальных практических вопросов, не нашедших отражение в существующем методическом ин-

струментарии. Среди них проблемы выбора оптимального набора стратегических целей по критерию соотношения гибкости стратегии и управляемости процесса ее реализации; принятия решений о целесообразности пересмотра стратегических целей и реструктуризации бизнеса.

Как нами было обосновано в первой главе, решение данных вопросов в процессе выбора стратегических альтернатив должно происходить с учетом таких императивных составляющих конкурентоспособности бизнеса как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства.

В соответствии с рассмотренными концептуальными подходами к формированию стратегических целей бизнеса и с учетом предложенных принципов стратегического целеполагания, был разработан алгоритм целеполагания (рис. 2.1). Цикл целеполагания включает в себя следующие этапы:

- реструктуризация бизнеса;
- расчет фактических показателей;
- определение периода капитализации;
- прогноз показателей;
- расчет целевой стоимости бизнеса и определение ее факторов;
- группировка факторов стоимости;
- сопоставление групп факторов стоимости данного бизнеса с основными конкурентами;
- учет ключевых компетенций и предпосылок для сетевых форм взаимодействия;
- определение оптимального набора стратегических целей и структуры бизнеса;
- контур контроля и обратная связь.

Рассмотрим эти этапы подробнее.

Реструктуризация бизнеса подразумевает определение границ объекта целеполагания для целей предлагаемого инструментария. Задачей данного этапа является нахождение оптимальной, с точки зрения анализа стратегических альтернатив, структуры бизнеса. На практике, результатом реструктуризации бизнеса могут стать решения о разделении одного бизнеса на несколько за счет создания двух самостоятельных бизнес-направлений или выделении непрофильных активов. Другим возможным вариантом может стать объединение не-

скольких бизнес-единиц имеющих схожие стратегические цели, цепочки создания стоимости и конкурентные позиции.



Рис. 2.1. Этапы цикла целеполагания

Отметим, что реструктуризация бизнеса производится для целей анализа, при этом решение об изменении организационной и (или) корпоративной структуры не является обязательной реакцией на изменение аналитических границ бизнеса. Целесообразность организационных перемен в данном случае определяется, прежде всего, исходя из особенностей конкретной компании.

В ходе этапа реструктуризации бизнеса происходит исключение/включение в его состав аналитического баланса и отчета о прибылях и убытках отдельных статей создания/уменьшения стоимости. Другими словами, осуществляется оптимизация структуры создания стоимости бизнеса, что позволяет наилучшим образом распределить стратегические направления приложения усилий, повышая при этом уровень управляемости и учитывая возможный синергетический эффект.

Информационное обеспечение принятия решений о реструктуризации происходит на этапе определения оптимального набора стра-

тегических целей и структуры бизнеса, который будет рассмотрен ниже. Таким образом, данный этап является последним и одновременно первым звеном цикла стратегического целеполагания.

Следующим шагом является **расчет фактических показателей** в форме аналитического баланса, отчета о прибылях и убытках, стоимости капитала по бизнесу и основным его конкурентам. С точки зрения современных подходов к стратегическому управлению, наличие фактических данных не является обязательным для процессов прогнозирования и целеполагания. Напротив, популярные сегодня концепции стратегического планирования гласят, что установка целей должна происходить исходя из прогнозных, а не фактических показателей. Однако, на наш взгляд, важным представляется анализ ключевых направлений бизнеса в динамике, что позволит определить эффект от реализации целей.

Необходимым звеном алгоритма стратегического целеполагания является **определение периода капитализации**. Сегодня нет единого мнения по вопросу определения оптимального горизонта стратегического планирования. Причем, рекомендуемые в различных источниках сроки планирования находятся в интервале от 1 года до 20 лет, а среди их детерминант выделяют широкий диапазон факторов, таких как социально-экономический контекст и особенности внутренней и внешней среды бизнеса. На наш взгляд эта ситуация вызвана отсутствием единого критерия целесообразности принятия решений относительно срока реализации стратегических альтернатив.

В условиях доминирования среди собственников капитала в России психологии портфельных инвесторов [71], что вызвано вполне очевидными причинами, среди которых первое место занимают высокий уровень неопределенности и низкий уровень правовой защиты собственников, в качестве такого критерия представляется целесообразным использовать приемлемый для собственников срок участия в капитале бизнеса. С точки зрения стоимости бизнеса этот срок будет фактически являться периодом капитализации.

Таким образом, собственники капитала задают вполне обоснованный, с точки зрения ожидаемого эффекта, горизонт стратегического планирования. На это вполне резонно можно заметить – такой горизонт в российских реалиях, как правило, не превышает 1–2 лет, что может привести к «близоруким» и недальновидным стратегическим решениям. Однако, как нами было обоснованно в первой главе, отли-

чительной особенностью стратегического управления является не период планирования, а вектор направленности управления из будущего в настоящее. Более того, нами аргументирован тезис о том, что стратегические цели, с учетом определенных ограничений, являются выражением интересов корпорации, в которой собственники капитала играют ключевую роль. Поэтому, использование периода капитализации в качестве горизонта стратегического планирования вполне оправдано на современном этапе развития экономики России.

Не все так очевидно в ситуации, когда собственники планируют сохранять участие в капитале бизнеса на достаточно продолжительном временном интервале, границы которого не могут быть однозначно заданы. В этом случае горизонт планирования определяется в зависимости от выбранной стратегии управления неопределенностью. Для решения подобных задач мы объединили две рассмотренных нами ранее модели: модель неопределенности McKinsey (4 уровня неопределенности) и модель трех уровней стратегии (адаптивная, формирующая, сохранение права на участие в игре). Полученная нами матрица выбора стратегии в условиях неопределенности изображена на рис. 2.2.

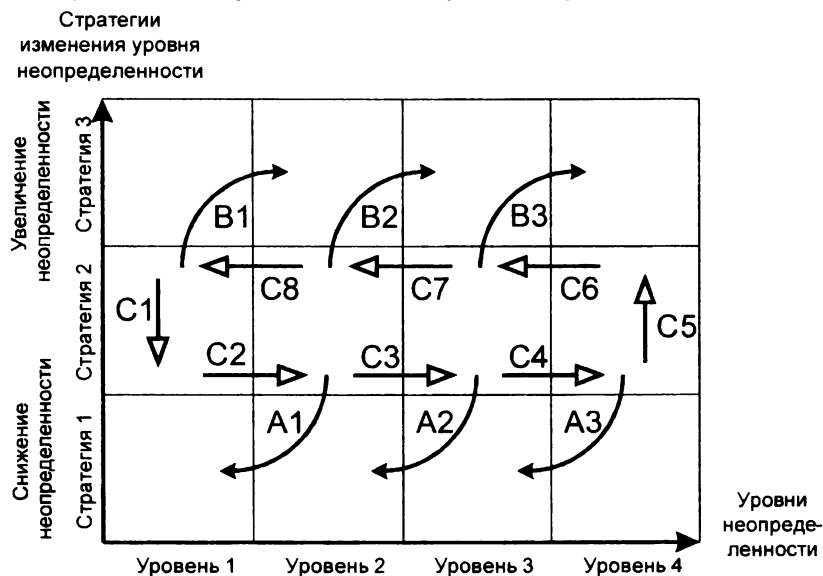


Рис. 2.2. Матрица выбора стратегии в условиях неопределенности

Стратегия 1 (адаптивная стратегия) всегда предусматривает снижение уровня неопределенности (стрелки A1, A2, A3) и является предпосылкой для формулирования относительно долгосрочных планов. При адаптивной стратегии горизонт стратегического целеполагания сокращается до срока, на который возможно составить одновариантный сценарий изменения внешней среды бизнеса. Применение данной стратегии требует максимальной ясности относительно будущего, поэтому в российских условиях цели адаптивной стратегии как правило устанавливаются на срок не более 2 лет.

Стратегия 2 (формирующая стратегия) направлена на активное воздействие на рынок, что может приводить как к увеличению неопределенности (стрелки C2, C3, C4, C5 на рис. 2.2), как и к ее уменьшению (стрелки C1, C6, C7, C8 на рис. 2.2). Следует согласиться с мнением специалистов компании McKinsey, рассматривающих данную стратегию как переходную, что обуславливает в этом случае краткосрочный характер целеполагания. В рамках формирующей стратегии и стратегии сохранения права на участие в игре прогнозный период не должен превышать вероятностный срок наступления событий существенно влияющих на уровень неопределенности. При этом срок капитализации устанавливается равным горизонту планирования, что подразумевает широкий диапазон его изменений.

Стратегия 3 (сохранение права на участие в игре) с одной стороны связана с адаптацией бизнеса к рыночной конъюнктуре, с другой предполагает увеличение уровня неопределенности (B1, B2, B3). Данная стратегия может быть также принята на вооружение лишь на краткосрочный период.

Расчет стоимости (целевой функции) бизнеса как будущей капитализации требует **прогноза показателей** аналитического баланса, отчета о прибылях и убытках, а также стоимости капитала на период капитализации по бизнесу и основным его конкурентам.

Дисконтирование будущей капитализации предполагает определение ставки дисконта, которая традиционно устанавливается равной средневзвешенной стоимости капитала. Классическая для теории финансов формула расчета этой ставки выглядит следующим образом [17, с. 506]:

$$r_{wacc} = r_D \times (1 - T_c) \times \frac{D}{V} + r_E \times \frac{E}{V} \quad (5)$$

где r_{wacc} – средневзвешенная стоимость капитала;
 r_D – текущая ставка по обязательствам;

T_C – предельная ставка подоходного налога;

r_E – ожидаемая норма доходности акций фирмы;

D , E – рыночные стоимости имеющихся в настоящий момент соответственно долговых обязательств и акционерного капитала;

$V = (D + E)$ – общая рыночная стоимость.

Отметим, что для решения задач настоящего исследования такая формула средневзвешенной стоимости капитала требует уточнений.

Во-первых, обязательства рассматриваются нами как факторы создания стоимости бизнеса. Кроме того, как было отмечено ранее, структурирование компании на отдельные бизнесы в данном инструментарии носит чисто аналитический характер. Исходя из этого, требования и обязательства могут возникать между разными бизнесами в рамках одной компании, причем трансфертные ставки по ним могут и не учитываться для целей налогообложения. Поэтому, необходимым представляется исключить учет фактора уменьшения налогооблагаемой базы, приравняв T_C к нулю.

Во-вторых, подходы, применяемые в рамках настоящего исследования, предполагают рассмотрение акционерного капитала как обычного источника финансирования, который требует лишь особой методики расчета стоимости. Поэтому, в общей формуле расчета средневзвешенной стоимости капитала мы не выделяем акционерный капитал, отдельно рассматривая только расчет ставки.

Согласно произведенным уточнениям формула (5) имеет следующий вид:

$$r_{\text{взв}} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i \times L_i}{\sum_{i=1}^n L_i} \quad (6)$$

где $r_{\text{взв}}$ – средневзвешенная стоимость капитала;

r_i – текущая ставка по i -м обязательствам;

L_i – объем i -х обязательств;

i – количество обязательств.

Стоимость акционерного капитала определяется как доходность альтернативных вложений с тем же уровнем риска и ликвидности. Существует множество методов оценки альтернативных издержек финансирования за счет акционерного капитала. Применение каждого

из них имеет свои особенности, а также ограничения. Одним из наиболее распространенных является модель оценки долгосрочных активов [193]. Уравнение для расчета затрат согласно данной модели выглядит следующим образом:

$$r_s = r_f + \beta \times (E[r_m] - r_f) \quad (7)$$

где r_s – стоимость акционерного капитала;
 r_f – безрисковая норма доходности (процентная ставка);
 $E[r_m]$ – ожидаемая доходность рыночного портфеля в целом;
 $E[r_m] - r_f$ – рыночная премия за риск;
 β – коэффициент систематического риска акций.

Применение модели оценки долгосрочных активов предполагает определение значений трех переменных: безрисковой ставки (r_f), рыночной премии за риск ($E[r_m] - r_f$) и систематического риска (β). В качестве бесрисковой ставки (r_f) Т. Коупленд, Т. Коллер и Дж. Муррин рекомендуют использовать ставку по десятилетним казначейским облигациям США [49, с. 283–288]. Согласно теории финансов систематический риск (β) графически отображается углом наклона прямой, являющейся геометрической средней точек, определяющих соотношение доходности акций компании и общерыночной доходности [17, с. 198]. Расчет стоимости акционерного капитала, таким образом, предполагает, по крайней мере, наличие высокоразвитого и прозрачного рынка ценных бумаг как такового, а также рынка акций компании, чья стоимость оценивается [65, с. 74]. Поэтому рассмотренная модель долгосрочных активов, как и альтернативная ей модель арбитражного ценообразования [130, 136, 137], имеют серьезные ограничения в условиях трансформационной экономики России. Применение моделей, не предполагающих использование параметров рынка ценных бумаг, как правило, связано с необходимостью экспертного определения и грамотного обоснования поправок на целый ряд факторов, что несет в себе элементы субъективизма [54].

Отметим высокую актуальность вопросов определения рыночной премии за риск и коэффициента систематического риска в российских условиях, однако оставим их за пределами данной работы как проблемы требующей отдельного рассмотрения. В своей же работе будем использовать модель Goldman Sachs, которая была специально разрабо-

тана для использования в портфельном инвестировании на развивающихся рынках Латинской Америки, Азии и стран Восточной Европы [168 169, 170]. Формула расчета стоимости акционерного капитала, используемая в рамках данной модели, имеет следующий вид:

$$r_s = r_f + \left[r_e + E_u \times \frac{S_h}{S_u} \times (1 - A) \right] \quad (8)$$

где r_s – стоимость акционерного капитала;
 r_f – доходность государственных облигаций США;
 r_e – спрэд доходностей государственных облигаций США и развивающейся страны;
 S_h – изменчивость фондового индекса развивающейся страны;
 S_u – изменчивость фондового индекса США;
 E_u – рыночная премия за риск для условий США;
 A – коэффициент корреляции рынков государственных облигаций и фондового рынка развивающейся страны.

В модели Goldman Sachs в качестве безрисковой ставки используется доходность 30-летних государственных облигаций США. В качестве страновой риск-премии используется спрэд доходностей государственных облигаций США и развивающейся страны. Премия за риск инвестирования в акции рассчитывается на основе рыночной премии для условий США скорректированной на отношение изменчивостей индексов развивающейся страны и США, а также на коэффициент, позволяющий исключить двойной учет рисков. Например, валютный риск учитывается и в доходности еврооблигаций, и в доходности фондового индекса. Изменчивость индекса фондового рынка определяется как стандартное отклонение ежедневных изменений индекса за шестимесячный период. Коэффициент, позволяющий исключить двойной учет рисков, рассчитывается как разница между единицей и коэффициентом корреляции рынков государственных облигаций и фондового рынка развивающейся страны. Корреляция рынков определяется на шестимесячном отрезке времени. Для расчета стоимости акционерного капитала отдельной компании в модели Goldman Sachs используется коэффициент β . Этот коэффициент умножается на рыночную премию за риск, которая в модели представлена выражением в квадратных скобках за вычетом спрэда доходностей [76].

Как было обосновано нами выше, расчет коэффициента β для российских компаний довольно затруднителен. Поэтому, мы будем исходить из допущения, которое высказали Т. Коупленд, Т. Коллер и Дж. Муррин. По мнению авторов, на развивающихся рынках β конкретной компании сопоставим с общеотраслевым, а в ряде случаев и с общерыночным показателем систематического риска, а при прогнозе стоимости акционерного капитала в качестве фактора, определяющего его динамику необходимо использовать инфляцию [49, с. 425–426].

Предлагаемый нами инструментарий, предполагает стратегическое позиционирование бизнеса, поэтому необходимо рассчитать (в соответствии с предложенным алгоритмом) прогнозные значения стоимости (целевой функции), а также факторов ее определяющих по ключевым конкурентам бизнеса.

После вычисления основных показателей бизнеса и конкурентов производится **расчет целевой стоимости бизнеса и определение ее факторов**. Обоснованный нами тезис о том, что стоимость создается как на стороне активов, так и на стороне обязательств бизнеса, предполагает разделение дисконтированных денежных потоков бизнеса на активную и пассивную составляющие:

$$DCF_A = \sum_{p=0}^I \frac{EBIT - r_{wacc} \times A}{(1 + r_s)^p}, \quad (9)$$

$$DCF_L = \sum_{p=0}^I \frac{r_{wacc} \times L - I}{(1 + r_s)^p}, \quad (10)$$

$$NPV = \sum_{i=1}^n DCF_{Ai} + \sum_{j=1}^m DCF_{Lj}, \quad (11)$$

где NPV – стоимость бизнеса;

DCF_A – дисконтированные денежные потоки по активным операциям;

DCF_L – дисконтированные денежные потоки по пассивным операциям;

$EBIT$ – прибыль до налогов и уплаты процентов по активной статье;

r_{WACC} – средневзвешенная ставка стоимости капитала (% за период);

r_s – ставка стоимости акционерного капитала (% за период);

A – объем статьи актива;

L – объем статьи пассива;

I – процентный расход по пассивной статье;

t – период капитализации;

n – количество статей по активу;

m – количество статей по пассиву.

Следующим шагом алгоритма является анализ факторов стоимости бизнеса и основных конкурентов, что предполагает **группировку факторов стоимости**. На этом этапе на основе показателей факторов стоимости за предыдущие периоды рассчитываются коэффициенты взаимозависимости между факторами по рынку в целом и отдельно по бизнесу.

Затем на основе экспертных оценок эти коэффициенты корректируются. Экспертным путем устанавливаются диапазоны значений коэффициентов, достаточные для отнесения факторов стоимости в одну группу. В соответствии с выработанными параметрами производится группировка факторов стоимости. В одну группу относятся факторы, имеющие наибольшее значение коэффициента взаимозависимости:

$$VF = \sum_{i=1}^n DCF_i \times (1 + k_i), \quad (12)$$

где VF – вклад группы факторов в стоимость бизнеса;

DCF – дисконтированные денежные потоки по статьям баланса;

k – коэффициент взаимозависимости групп факторов стоимости;

n – количество статей баланса в группе факторов.

Полученные результаты анализируются посредством **сопоставления групп факторов стоимости данного бизнеса с основными конкурентами**. Результатом чего должна стать единая классификация факторов стоимости для бизнеса и основных конкурентов, включающая максимальную их детализацию.

Как нами было аргументировано – формулирование стратегических целей предполагает позиционирование бизнеса во внешней сре-

де. При этом система координат должна определять уникальность бизнеса с точки зрения его способности реализовывать целевую функцию и производить добавленную стоимость. Поэтому **ключевые компетенций бизнеса и предпосылки для сетевых форм взаимодействия** принимаются нами во внимание при разработке стратегических целей.

В этой связи на данном этапе вклады групп факторов в стоимость бизнеса взвешиваются с учетом веса аналогичных групп факторов по совокупности основных конкурентов:

$$WVF = |VF_b| \times \left(1 - \frac{|VF_m| - |VF_b|}{|VF_i| - |VF_b|} \right), \quad (13)$$

где WVF – вклад группы факторов взвешенный по рынку;
 VF_b – вклад группы факторов в стоимость по бизнесу;
 VF_m – сумма вкладов аналогичных факторов в стоимость по рынку (данные по бизнесу плюс данные по ключевым конкурентам);
 VF_i – вклад всех групп факторов по рынку (стоимость бизнес плюс ключевые конкуренты);
 $VF_m > VF_b$ и $VF_i > VF_b$, при $VF_m = VF_b$ или $VF_i > VF_b$ значение $WVF = 1$.

Основополагающим этапом алгоритма стратегического целеполагания является **определение оптимального набора стратегических целей (выраженных в факторах стоимости) и структуры бизнеса** в соответствии с методикой целеполагания, которая будет рассмотрена нами ниже.

Завершает цикл целеполагания **контур контроля и обратная связь**. На данном этапе осуществляется контроль реализации стратегических целей, анализ целесообразности пересмотра их набора и реструктуризации бизнеса.

Таким образом, стоимость бизнеса, рассчитываемая в рамках процесса целеполагания, является функцией групп факторов стоимости, взвешенных с учетом аналогичных показателей конкурентов. Ее максимизация, как целевой функции бизнеса, требует определения стратегических ориентиров, достижение которых должно обеспечить

желаемый результат. Это предполагает трансляцию будущих значений стоимости бизнеса на язык стратегических целей, в соответствии с требованиями к ним.

В этой связи необходимо дать ответы на ряд вопросов. Какой уровень прироста стоимости можно получить, инвестируя в бизнес определенный объем средств на заданный период времени? В чем состоят предпосылки отраслевого лидерства бизнеса и в чем его специфика? В каком направлении необходимо развиваться для достижения оптимальных результатов? Каких показателей нужно на этом пути поэтапно добиваться? Как понять в случае изменения ситуации, что стратегические цели необходимо пересматривать? Как определить момент, когда целесообразнее объединить несколько бизнесов в один, разделить существующий бизнес или продать непрофильные активы? Каким образом могут быть оптимизированы издержки контроля? Какой объем невозвратных инвестиций в специфические активы приемлем с точки зрения целей бизнеса? Решение обозначенных проблем и составило методическую основу реализации данного этапа алгоритма целеполагания.

Первым шагом решения является определение значений целевой функции бизнеса для всех показателей групп факторов стоимости, взвешенных по рынку (WVF). Для этого необходимо ранжировать значения этих показателей в порядке убывания их вклада в стоимость, а затем вычислить непрерывно возрастающую последовательность, принимающую значения в интервале от 0 до целевого значения стоимости, и являющуюся накопительным итогом ранжированных в порядке убывания факторов стоимости, взвешенных по рынку (WVF). Затем значения данной возрастающей последовательности необходимо нормировать к целевому значению стоимости, таким образом, чтобы новая последовательность непрерывно возрастала и принимала значения от 0 до 1. Полученная последовательность и будет являться целевой функцией бизнеса ($F_R(x)$). Далее необходимо вычислить нормальное распределение целевой функции ($F_N(x)$).

Ключевой задачей методики является оптимизация структуры аналитического баланса бизнеса. Математически эта задача решается путем нахождения такой структуры баланса, при которой минимизируется величина равная S_1/S_2 (рис. 2.3). В случае, если она принимает

значение 0 – целевое значение стоимости достигнуто. Значения S_1 и S_2 определяются как:

$$S_1 = 1 + n^2 - \int_0^n F_R(x) dx, \quad (14)$$

$$S_2 = \int_0^n F_R(x) dx - \int_0^n F_N(x) dx, \quad (15)$$

где S_1 – величина, характеризующая отклонение от целевого значения стоимости;

S_2 – величина, характеризующая отклонение от нормального распределения целевой функции;

$F_R(x)$ – целевая функция, возрастает на интервале от 0 до n , принимая значения от 0 до 1;

$F_N(x)$ – нормальное распределение целевой функции, равномерно возрастает на интервале от 0 до n , принимая значения от 0 до 1;

n – количество групп факторов стоимости.

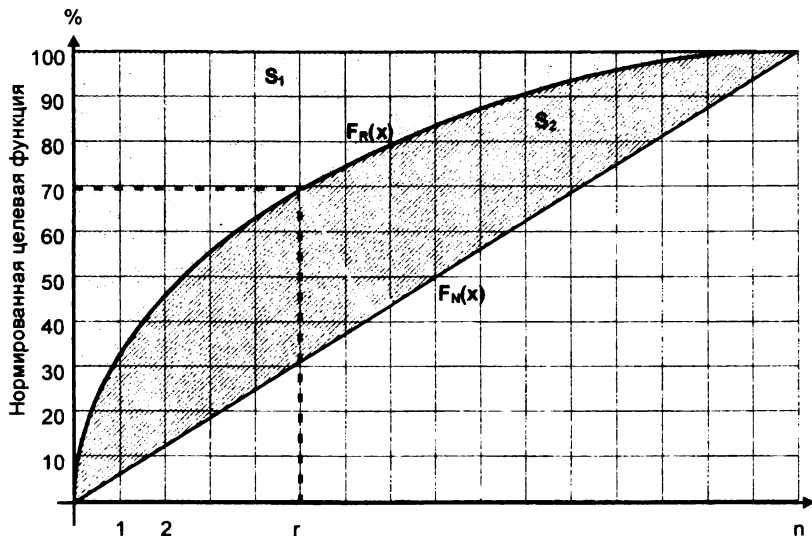


Рис. 2.3. Целевая функция бизнеса в зависимости от факторов стоимости

Поиск оптимального значения происходит путем исключения факторов стоимости, имеющих наименьший вклад в ее создание/уменьшение. Для этого рассчитывается целое значение x_i , для которого разность $F_R(x) - F_M(x)$ принимает наибольшее значение. Таким образом, все значения от x_{i+1} до n будут исключены из рассмотрения, а оставшиеся факторы (находящиеся в интервале от 0 до x_i) будут являться стратегическими целями бизнеса на заданный период капитализации. Данные факторы определяют оптимальные сочетания, своеобразный компромисс, гибкости и управляемости процесса реализации стратегии. Решение этой задачи имеет большое значение для менеджеров, предоставляя им определенную свободу действий в условиях повышенного уровня неопределенности.

В случае если оптимальная структура бизнеса предполагает его реструктуризацию, результатом которой станет появление двух или более самостоятельных бизнесов, стратегические цели, в соответствии с представленным алгоритмом, должны быть сформированы для каждого из них.

Экономический смысл оптимизации структуры бизнеса в рамках предлагаемой методики, заключается в максимизации уровня специализации бизнеса на ключевых компетенциях за счет определения оптимальной структуры баланса бизнеса и минимизации издержек контроля. В этом случае стоимость создаваемая бизнесом будет являться критерием, позволяющем судить о целесообразности инвестирования в специфические активы, с чем неразрывно связан процесс специализации.

По мере движения в рамках намеченных направлений целевая функция бизнеса будет претерпевать изменения, поэтому важным представляется осуществлять постоянный мониторинг реализации стратегии посредством периодического определения оптимального набора стратегических целей. В случае если оптимальное множество целей изменилось – это повод для пересмотра стратегии. Периодичность таких проверок определяется исходя из специфики конкретного бизнеса.

Предложенный алгоритм целеполагания позволяет собственникам капитала и ключевым заинтересованным сторонам своевременно определять точки бифуркации и корректировать направления развития бизнеса посредством изменения целей, а также обладать актуальными представлениями о приоритетах стратегического развития бизнеса.

Выводы по главе 2:

1. Обобщение и систематизация современных моделей целеполагания, позволили сформулировать основные принципы стратегического целеполагания, в рамках которых был разработан инструментарий стратегического целеполагания, представленный в настоящем исследовании:

- стратегические цели бизнеса задаются субъектом целеполагания, поэтому для каждого конкретного бизнеса может существовать своя определяемая им целевая функция;

- существует два уровня стратегического целеполагания: уровень корпоративного центра и уровень бизнеса, при этом существует целый ряд вопросов находящихся на стыке этих двух уровней (например, принятие решений о реструктуризации бизнеса);

- формулирование стратегических целей предполагает позиционирование бизнеса во внешней среде, система координат в данном случае должна быть направлена на выявление уникальности бизнеса с точки зрения его способности реализовывать целевую функцию и производить добавленную стоимость;

- в процессе определения и выбора стратегических альтернатив решается дилемма: «ориентация на управление неопределенностью/улучшение бизнес-процессов»;

- набор стратегических целей бизнеса имеет сетевую структуру, в рамках которой причинно-следственные связи между целями носят вероятностный и нелинейный характер, критерием оптимальности набора целей в данном случае является решение дилеммы «управляемость»/ «гибкость» стратегии;

- необходима организация обратной связи выполнения стратегических целей, при этом должны существовать четкие критерии их пересмотра;

- стратегический выбор бизнеса в условиях неопределенности тесно связан с решением дилеммы «адаптация/изменение» внешней среды.

2. Анализ различных аспектов российского социально-экономического контекста позволил сделать вывод о возможности использования стоимости в качестве целевой функции бизнеса в современных российских условиях. Однако, при этом необходим ряд уточнений от-

носителем методик ее расчета. Во-первых, необходимо учитывать фактор времени, который является ключевым для принятия собственником капитала решения об инвестировании и определяется выбором стратегии управления неопределенностью в рамках предложенной нами модели. Во-вторых, необходимо принимать во внимание тот факт, что ставка дисконтирования равна альтернативным издержкам собственников капитала, то есть стоимости акционерного капитала конкретного бизнеса. При ее определении важно исходить из уровня развития фондового рынка страны где он функционирует. В-третьих, стоимость может создаваться или уменьшаться как активными, так и пассивными операциями. В любом случае критерием увеличения стоимости будет являться соотношение результатов, формируемых конкретными статьями баланса и стоимости капитала. Стоимость создается в случае, когда капитализация актива, отнесенная с его объемом, выше стоимости капитала, а расходы по пассивным статьям ниже этого показателя. В-четвертых, объектом анализа выступает бизнес, который представляется в виде аналитического баланса и отчета о прибылях и убытках.

3. Предложенный нами алгоритм стратегического целеполагания в отличие от существующих методик позволяет решать проблемы выбора оптимального набора стратегических целей по критерию соотношения гибкости стратегии и управляемости процесса ее реализации; принятия решений о целесообразности пересмотра стратегических целей и реструктуризации бизнеса. В рамках разработанного методического инструментария, решение данных вопросов в процессе выбора стратегических альтернатив происходит с учетом таких императивных составляющих конкурентоспособности как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства.

Глава 3

АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР (НА ПРИМЕРЕ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ)

3.1. Ключевые характеристики и тенденции развития бизнеса в кредитно-финансовой сфере

Апробация разработанного методического инструментария стратегического целеполагания проводилась нами на примере кредитных организаций. Такой выбор был обусловлен несколькими причинами.

Во-первых, предлагаемый алгоритм и методика предполагают детальный анализ конкурентной среды, стоимости и ее факторов по ключевым конкурирующим бизнесам, а также позиционирование бизнеса во внешней среде. Такой анализ предъявляет высокие требования к исходной информации, и возможен лишь в условиях полной информационной открытости и прозрачности компаний, составляющих исследуемый рынок. В России, в условиях становления институциональной среды корпоративного управления, пожалуй, нет сопоставимой с кредитно-финансовой сферой по критерию информационной открытости отрасли экономики.

Сегодня, в соответствии с Указанием ЦБ России № 1270-У от 14.04.2003 г. «О публикуемой отчетности кредитных организаций и банковских/консолидированных групп» [66], в состав отчетности подлежащей публикации в открытой печати включены бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках, а также годовой консолидированный отчет, включающий в себя заключение независимого аудитора.

Во-вторых, специфика основной деятельности кредитных организаций более всего, на наш взгляд, соответствует принципам, положенным в основу разработанного инструментария. Это обстоятельство позволит наиболее наглядно продемонстрировать практическую значимость выдвинутых положений.

В-третьих, как отмечается в «Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на 2004 г. и на период до 2008 г.» (далее Стратегия) [93]: «основная задача очередного этапа развития банковско-

го сектора (2004–2008 гг.) состоит в накоплении его созидательного потенциала, существенном повышении значения банковского сектора как фактора экономического роста и реализации программных задач социально-экономического развития». Это в свою очередь повышает актуальность выработки амбициозных стратегических альтернатив развития отечественных финансовых институтов, позволяющих перейти российскому бизнесу в этой сфере на качественно иную ступень развития.

Как следует из Стратегии, «развитие банковского кредитования и в целом повышение роли банковского сектора в экономике входит в число стратегических задач государства». Решению поставленных задач способствуют наметившиеся в этом секторе экономики тенденции. По состоянию на начало 2004 г. соотношение активов банковского сектора с ВВП оценивается в 41,8% (против 34,9% на 01.01.02), капитала 6,1% (против 5,0%), кредитов, предоставленных нефинансовым предприятиям и организациям 18,0% (против 13,6%). Положительная динамика основных показателей банковской деятельности, сложившаяся в течение последних лет, позволяет сделать вывод о возможности достижения к началу 2009 г. количественных ориентиров, предусмотренных проектом новой редакции Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации (активы/ВВП – 56%, капитал/ВВП – 7%, кредиты экономике/ВВП – 26%).

Вместе с тем, авторы последней редакции стратегии развития банковского сектора Российской Федерации, констатируют наличие в этой сфере ряда нерешенных проблем, главной среди которых является тот факт, что «банковский сектор в России остается относительно небольшим и пока не играет существенной роли в экономическом развитии». В документе также выделяются внутренние факторы, сдерживающие развитие банковского сектора. Среди таких факторов: неразвитые системы управления, слабый уровень бизнес-планирования, неудовлетворительный уровень руководства некоторых банков, их ориентация на оказание сомнительных услуг и (или) ведение недобросовестной коммерческой практики, фиктивный характер значительной части капитала отдельных банков.

Рассматривая сложившуюся ситуацию с позиций корпоративных интересов представителей бизнеса в кредитно-финансовой сфере можно выделить несколько ключевых составляющих.

Во-первых, активная позиция Центрального Банка по сокращению количества кредитных организаций как за счет стимулирования «консолидации, слияний и присоединений кредитных организаций», так и за счет упразднения кредитных организаций с недостаточным уровнем капитала (при несоблюдении нормативов) или «фиктивным капиталом», что обозначено среди приоритетных задач Стратегии.

Меры, принимаемые надзорными органами в обозначенных направлениях, находят свое выражение в сокращении количества действующих кредитных организаций (рис 3.1.).

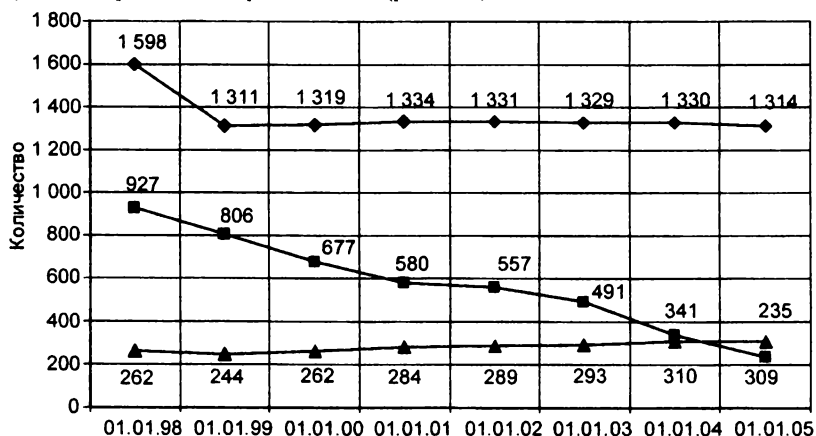


Рис. 3.1. Количество кредитных организаций
 ◆ – кредитные организации; ■ – отозванные лицензии;
 ▲ – генеральные лицензии

Так, по данным Центрального банка на 01.10.04, с начала года количество действующих банков сократилось на 14, при этом имеет место усиление данной тенденции. Здесь необходимо также отметить тот факт, что зачастую, в силу существующей нормативной базы, объединение коммерческих банков происходит в рамках присоединения их филиалов, что не оказывает влияния на их общее количество по данным Центрального Банка. Таким образом, количество «реально» действующих банков сокращается еще большими темпами.

На фоне консолидации и сокращения числа действующих кредитных организаций, важными представляются, планируемые Банком России меры по стимулированию развития банковской системы в регионах. Которые сводятся к упрощению проникновения крупных банковских структур на региональные рынки, как за счет сокращения затрат на организацию представительств, так и за счет снижения издержек при слиянии и присоединении. Таким образом, по замыслу авторов Стратегии, «создание благоприятных условий для развития инфраструктуры рынка, прежде всего в регионах», будет способствовать устранению сложившейся сегодня диспропорции региональной концентрации активов банков (рис. 3.2).

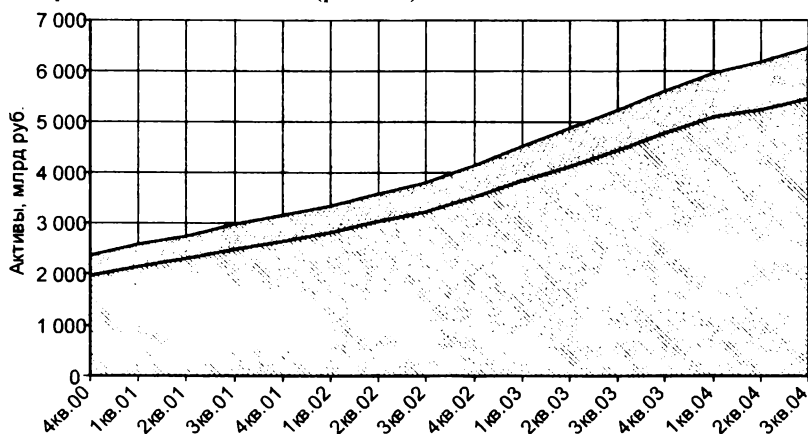


Рис. 3.2. Динамика концентрации активов кредитных организаций по федеральным округам:

□ – центральный федеральный округ; ■ – прочие округа

Сопоставление региональной структуры банковских активов с региональной структурой производства ВВП, показывает их явное несоответствие, так по данным Федеральной службы государственной статистики на 01.01.2004, лишь порядка 35% ВВП приходится на Центральный федеральный округ, где сконцентрированы около 85% всех банковских активов. Одной из основных причин такого несоответствия является неконкурентоспособность региональных банков на рынке кредитования крупного бизнеса, и как следствие ориентация корпораций на финансирование в федеральных или иностранных банках.

Среди альтернативных источников финансирования бизнеса преобладают долговые инструменты. Рынок акций используется в основном для поддержания котировок, повышения прозрачности предприятий-эмитентов в глазах инвесторов, что помогает компаниям выходить на международный рынок. Рынок акций характеризуется довольно высокой волатильностью (рис. 3.3)¹ и ограниченным количеством эмитентов (90% оборотов рынка обеспечивается акциями 7 эмитентов), поэтому в среднесрочной перспективе не может рассматриваться в качестве достойной альтернативы банковскому финансированию. В отличие от рынка акций, рынок долговых инструментов, по оценкам специалистов, в будущем будет развиваться более быстрыми темпами [65, с. 12]. Однако, очевидно, что в ближайшее время данным источником финансирования смогут воспользоваться лишь представители крупного бизнеса.

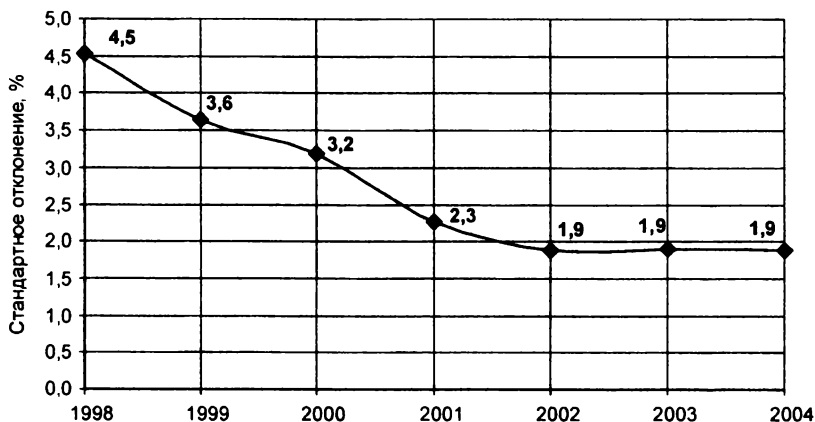


Рис. 3.3. Динамика волатильности фондового индекса РТС:
стандартное отклонение изменения фондового рынка

Поэтому, несмотря на недостаточную ресурсную базу и низкий уровень капитализации, банки в среднесрочной перспективе «сохранят и укрепят свою роль ведущих финансовых посредников». Это способствует проявлению интереса иностранных инвесторов к бан-

¹ Расчеты сделаны на основе данных о динамике фондового индекса РТС с 01.01.1998 по 01.01.2004, взятым по информации Интернет-портала Росбизнесконсалтинг // <http://stock.rbc.ru/demo/rt.1/daily/RTSI.rus.shtml?show=1Y>

ковской системе Российской Федерации, что определяется заниженной стоимостью активов в этом секторе, высокой (относительно развитых экономических систем) рентабельностью на фоне высокого уровня ставок в экономике, а также его большим потенциалом. Так, по состоянию на 01.01.04 отношение активов банковского сектора РФ к ВВП составило 41,8%, тогда как в Германии, крупнейшей экономике еврозоны аналогичный показатель составлял 310% (рис. 3.4).

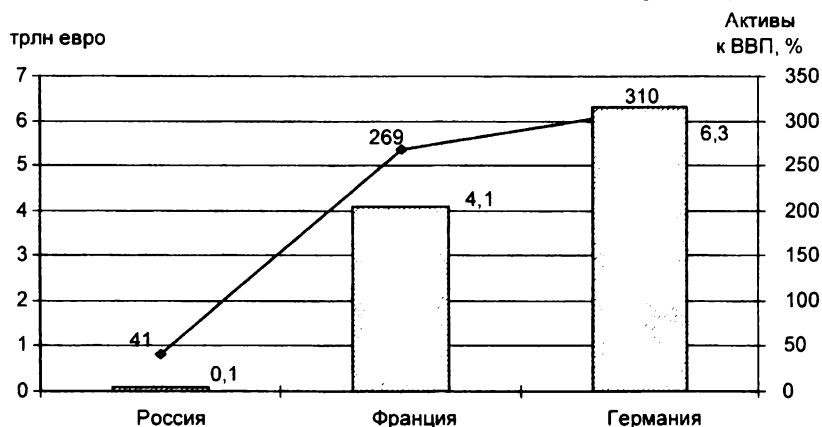


Рис. 3.4. Сравнение активов российской и европейской банковских систем

Высокий потенциал банковского сектора подтверждается динамикой иностранных инвестиций в него, которая, на наш взгляд, в данном случае может являться интеграционным показателем привлекательности вложений в отрасль. По данным Центрального Банка на 01.01.04 совокупные обязательства банковского сектора Российской Федерации по иностранным инвестициям составили 27 514 млн дол. США, увеличившись за 2003 г. на 71,83% (рис. 3.5).

Приток иностранного капитала рассматривается авторами Стратегии в качестве «важного фактора развития банковского сектора страны. Иностранный капитал привносит на российский рынок банковских услуг современные технологии, новые финансовые продукты, культуру банковского корпоративного управления, способствует развитию конкуренции между кредитными организациями и совершенствованию банковского дела». Поэтому в планах Центрального банка на будущее предусматривает-

ся «упростить процедуру формирования капитала кредитных организаций за счет средств нерезидентов и максимально сблизить ее с процедурой формирования капитала кредитных организаций резидентами».

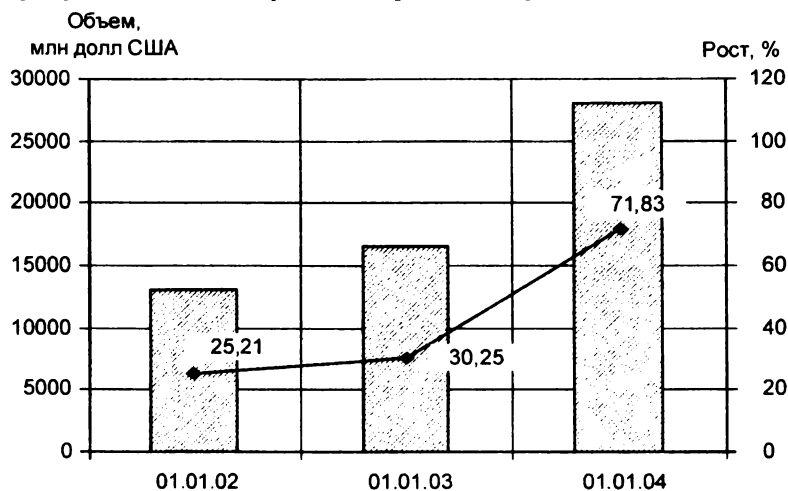


Рис. 3.5. Совокупные обязательства банковского сектора РФ по иностранным инвестициям

Говоря о перспективах развития банковского сектора, авторы Стратегии констатируют, что «основными результатами развития банковского сектора должны явиться существенное повышение его функциональной роли в экономике Российской Федерации, рост финансовой устойчивости и транспарентности. При этом параметры российского банковского сектора будут постепенно приближаться к показателям банковских систем ряда стран с переходной экономикой, наиболее преуспевших в построении современных рыночных отношений».

Последние несколько лет характеризовались благоприятной экономической конъюнктурой, позволившей российским банкам расширять масштабы деятельности, внедрять новые банковские продукты. Закономерным результатом сложившейся в 2003 г. динамики развития банковского бизнеса явилось увеличение объемов полученной кредитными организациями прибыли, а также укрепление их финансового положения.

На начало 2004 г. количество финансово стабильных кредитных организаций (к ним относятся банки без недостатков в деятельности – 1-я

группа – и банки, имеющие отдельные недостатки, – 2-я группа¹), составляло 1279 (на 01.01.03–1269). Их доля в общем количестве действующих кредитных организаций составляла почти 95%, а в банковских активах – 96%. Средства предприятий и организаций, вклады физических лиц, бюджетные средства и межбанковские кредиты практически в полном объеме размещены в финансово стабильных банках. На банки 3-й и 4-й групп приходилось менее 1% объема указанных средств [68, с. 21].

В 2003 г. рентабельность капитала банковского сектора составила 17,8%, то есть оставалась весьма высокой, мало изменившись по сравнению с 2002 г. (18,0%). По показателю рентабельности капитала банковский сектор превосходит многие отрасли российской экономики. Так, рентабельность капитала в целом по экономике в 2003 г. сложилась на уровне 10,8%, в промышленности – 13,2%. В то же время в ряде отраслей (как экспортных, так и ориентированных на быстрорастущие сегменты внутреннего рынка), рентабельность капитала значительно выше. К примеру, в черной металлургии, кондитерской и парфюмерно-косметической промышленности рентабельность капитала превышала 30%.

Для сравнения: в странах Западной Европы и США показатель рентабельности капитала на уровне 15% для финансовых посредников, в том числе банков, считается весьма высоким [68, с. 22].

Характерную в целом для банковского сектора ориентацию на выполнение традиционных для кредитных организаций функций финансовых посредников – трансформацию сбережений в кредиты экономике – иллюстрирует структура чистого дохода банковского сектора (финансовый результат до формирования (восстановления) резервов и без учета эксплуатационных и управленческих расходов, рассчитывается в соответствии с Отчетом о прибылях и убытках кредитных организаций – форма 102).

В 2003 г. большую часть (в целом за год 55,6%) чистого дохода кредитных организаций составлял чистый процентный доход – традиционно наиболее устойчивый компонент финансового результата, который формируется главным образом за счет разницы процентных ставок, устанавливаемых банками по выдаваемым кредитам и привлекаемым средствам.

¹ Классификация кредитных организаций производится в соответствии с Указанием Банка России от 31.03.2000 № 766-У «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций» // Вестник Банка России. 2000. № 1 (429).

Удельный вес другого традиционно стабильного компонента чистого дохода банков – комиссионных доходов – в 2003 г. составил 19,0%.

Вместе с тем в 2003 г. финансовый результат банковского сектора и его поквартальная динамика в существенной степени формировались под воздействием чистого дохода от операций по купле-продаже ценных бумаг. В целом за 2003 г. чистый доход по ценным бумагам сформировал 24% общей величины чистого дохода банковского сектора.

В условиях стабильной ситуации на валютном рынке в 2003 г. сохранилась тенденция снижения удельного веса чистого дохода от операций с иностранной валютой с 8,8% до менее чем 1,4%.

В 2003 г. кредитные организации в целом вполне успешно контролировали свои эксплуатационные и управленческие расходы, которые ежеквартально составляли 40–45 млрд р. Доля чистого дохода, направляемого на покрытие указанных расходов, в 2003 г. составила 50% (в 2001–2002 г. – также около 50%) [68, с. 22].

Динамика процентных ставок банковского сектора и экономики РФ (рис. 3.6) наглядно демонстрирует тенденцию к их снижению пропорционально снижению инфляции.

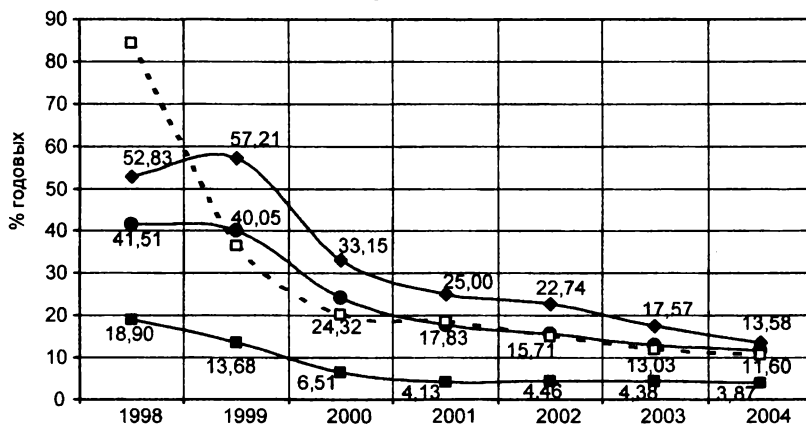


Рис. 3.6. Динамика процентных ставок банковского сектора и экономики РФ:

- ставки по кредитам предприятиям и организациям;
- по депозитам физических лиц; —◆— ставка рефинансирования;
- инфляция

Это позволяет прогнозировать их дальнейшее понижение в период с 2005 по 2008, что обусловлено принимаемыми Правительством и Центральным Банком РФ мерами по снижению уровня инфляции, которые проводятся в жизнь наряду с мерами по увеличению темпов роста ВВП.

За период с 1998 по 2004 г. структура активов, приносящих доход, отечественных банков претерпела незначительные изменения, характеризующиеся увеличением доли активов с более высоким доходом и уменьшением доли активов с более низкой доходностью (см. рис. 3.7). Так, увеличился ссудный портфель в целом и в частности наиболее доходная его составляющая – кредиты физическим лицам. На этом фоне сократилась доля вложений в долговые обязательства. Таким образом, складывается тенденция к повышению общей доходности вложений средств.

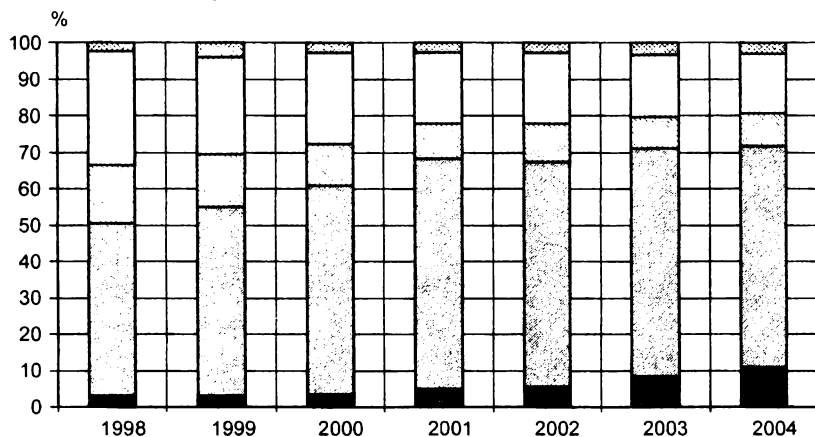


Рис. 3.7. Структура активов, приносящих доход (кредитные организации РФ):

- – вложения в акции и участие в АО; □ – вложения в долговые обязательства; ▨ – прочие кредиты; ▩ – кредиты предприятиям; ■ – кредиты физическим лицам

В тоже время структура заемных средств российских банков характеризовалась относительной стабильностью (см. рис. 3.8). Преобладающей тенденцией был рост доли долговых обязательств, в частности депозитных и сберегательных сертификатов, облигаций. Одна-

ко «кризис доверия» лета 2004 привел к некоторой коррекции, и доля этих инструментов снизилась. Положительную динамику в 2004 показали лишь облигации, объем которых вырос за год почти в 4 раза. Это было связано эмиссией облигаций банками федерального значения с целью осуществление крупных проектов, связанных с региональной и международной экспансией.

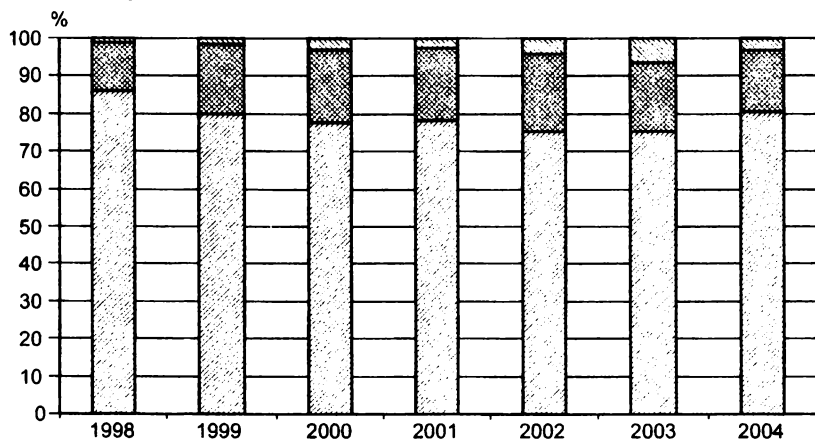


Рис. 3.8. Структура заемных средств кредитных организаций РФ:
 – долговые инструменты; – векселя; – депозиты

В целях укрепления ресурсной базы кредитных организаций, авторами Стратегии, предусмотрено «снижение издержек по выходу на рынок ценных бумаг, снятие ограничений на выпуск кредитными организациями облигаций размерами капитала. Одновременно требуется снятие запрета на приобретение ценных бумаг банков российскими страховыми компаниями, пенсионными фондами и другими коллективными инвесторами».

Динамика количественных характеристик просроченной задолженности по кредитам, депозитам и прочим размещенным средствам (далее – ссудная задолженность) в 2003 г. позволяет оценить кредитный риск банковского сектора как умеренный, его уровень существенно ниже характерного для формирования предпосылок кризиса «плохих долгов» (согласно международной практике индикатором проблем является уровень просроченной задолженности в 10%) [68, с. 24].

Объем просроченной ссудной задолженности за 2003 г. вырос на 18,7% и на 01.01.04 составил 48,0 млрд р. В условиях динамичного развития кредитных операций банков отмечено снижение удельного веса просроченной задолженности в общей сумме ссудной задолженности с 1,9 до 1,6%.

По итогам 2003 г. количество кредитных организаций, у которых уровень просроченной задолженности в кредитном портфеле составляет менее 2%, возросло с 553 на 01.01.03 до 609 на 01.01.04. Удельный вес таких банков в активах банковского сектора за год увеличился с 76,4 до 81,5%.

Снизилось – с 52 до 43 – число кредитных организаций, у которых уровень просроченной задолженности в кредитном портфеле превышает 15%. Удельный вес этих банков в активах банковского сектора составлял на 01.01.04 немногим более 0,5%.

В 2003 г., по данным отчетности банков, сохранилась тенденция к повышению качества кредитного портфеля банковского сектора. Доля стандартных ссуд в общем объеме ссудной задолженности по состоянию на 01.01.04 составляла 90,7% (на начало года – 90,1%), доля сомнительных ссуд снизилась с 1,8 до 1,5%, безнадежных ссуд – с 3,8 до 3,4% (в соответствии с международной практикой банковского надзора о высоком кредитном риске свидетельствует доля безнадежных кредитов, превышающая 10% величины совокупного кредитного портфеля) [68, с. 25].

За 2003 г. величина крупных кредитных требований (кредитных рисков) по банковскому сектору возросла с 1328,9 до 1964,4 млрд р., или на 47,8%. В результате удельный вес крупных кредитов в активах банковского сектора увеличился на 3 процентных пункта и по состоянию на 01.01.04 составил 35,1%.

В 2003 г. количество кредитных организаций, рассчитывающих величину рыночного риска, уменьшилось с 848 до 824. Несколько снизился (с 94,7 до 93,1%) и удельный вес таких кредитных организаций в активах банковского сектора.

За рассматриваемый период величина рыночного риска банковского сектора сократилась на 4% и на 01.01.04 составила 227,9 млрд р. В соотношении с капиталом банков, рассчитывающих рыночный риск, его величина также снизилась – с 37,0 до 30,7%. Удельный вес

рыночного риска в совокупной величине рисков банковского сектора незначителен и на 01.01.04 составляет 5%.

Активная деятельность банков на фондовом рынке, а также снижение величины открытых валютных позиций повлекли за собой существенные изменения в структуре рыночного риска: удельный вес процентного риска в рыночном риске банковского сектора за 2003 г. увеличился с 18,6 до 32,3%, а фондового риска – с 31,6 до 40,3%. В итоге впервые с момента введения в действие Положения Банка России от 24.09.99 № 89-П «О порядке расчета кредитными организациями размера рыночных рисков» (с 1 апреля 2000 г.) валютный риск перестал быть главным компонентом рыночного риска. Его удельный вес в рыночном риске на начало текущего года составил 27,4% против 49,8% на начало прошлого года.

По состоянию на 01.01.04 валютный риск при расчете достаточности капитала учитывали 775 банков с удельным весом в активах банковского сектора, равным 87% (на 01.01.03 – 813 банка с долей в банковских активах 93%). Для сравнения: фондовый риск по состоянию на 01.01.04 включал в расчет 101 банк (доля в активах банковского сектора – 25%), процентный риск – 172 банка (доля в активах – 30%).

Количество банков, деятельность которых оказывается значимой на всех сегментах финансового рынка, и которые, следовательно, обязаны включать в расчет все три вида рыночного риска, относительно невелико – 70 кредитных организаций, что всего на один банк больше, чем в 2002 г. Их удельный вес в активах банковского сектора на 01.01.04 составил 20% [68, с. 26].

В 2003 г. сохранилась тенденция к снижению валютной составляющей в активах и пассивах кредитных организаций. Так, на 01.01.04 валютные активы составили 29,9% активов, валютные пассивы – 28,1% пассивов (на начало года – 36,2 и 31,7% соответственно). В результате разница в соотношениях валютной составляющей активов и пассивов сократилась с 4,4 до 1,8 процентного пункта.

При этом положительные изменения отмечены в выполнении кредитными организациями требований по соблюдению лимитов открытой валютной позиции (ОВП). В 2003 г. в среднем за квартал лимиты ОВП нарушили 24 кредитные организации, в то время как в 2002 г. – 37. По состоянию на 01.01.04 удельный вес банков – нару-

шителей лимитов ОВП в активах банковского сектора был близок к нулю (на 01.01.03 он составил 9,0%).

В 2003 г. активизировалась деятельность кредитных организаций на срочных рынках. Доминирующим базисным активом, лежащим в основе срочных операций, по-прежнему является иностранная валюта. В итоге за 2003 г. произошло существенное увеличение объема внебалансовых требований и обязательств в иностранной валюте – в целом в 1,9 раза.

Повысилось и соотношение внебалансовых и балансовых операций кредитных организаций в иностранной валюте. Если на начало года соотношение внебалансовых требований и балансовых активов составляло 22%, то к 01.01.04 оно повысилось до 37%. Аналогичная динамика отмечена в соотношении внебалансовых обязательств и балансовых пассивов: указанный показатель за отчетный период увеличился с 26 до 38%.

За последние четыре года капитал российских банков рос быстрее активов (рис. 3.9). Это свидетельствует о том, что на фоне активного расширения спектра и объема банковских услуг, в первую очередь кредитования, банки не менее интенсивно наращивали свою капитальную базу, что обеспечило адекватность капитала принятым рискам.

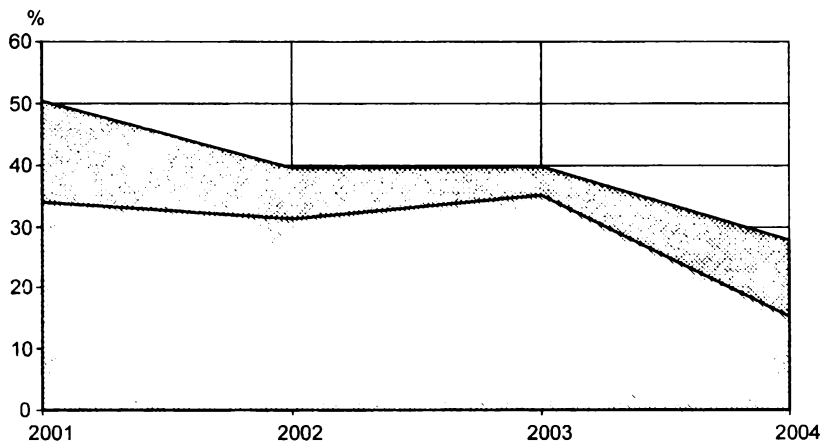


Рис. 3.9. Динамика роста капитала и активов кредитных организаций РФ:

□ – рост капитала; □ – рост активов

В целом по банковскому сектору основными факторами роста капитала явились увеличение прибыли и сформированных из нее фондов, на этот источник приходится 28,1% общей суммы прироста собственных средств), сокращение убытков кредитных организаций (24,8%), рост оплаченного уставного капитала действующих кредитных организаций, включенного в расчет собственных средств (20,6%), а также эмиссионного дохода от размещения акций (11,5%).

При анализе ситуации с ликвидностью кредитных организаций учитывалось, что трансформация краткосрочных пассивов в долгосрочные активы – важнейшая функция банков, и факт возникновения у кредитной организации разрыва между активами и пассивами аналогичной срочности может говорить лишь о некой вероятности потери ликвидности.

Несмотря на приток долгосрочных вкладов населения в банковский сектор, значительного изменения удельного веса долгосрочных ресурсов в пассивах банков не произошло. В 2003 г. было отмечено увеличение разрыва между долгосрочными активами и пассивами кредитных организаций: с 1,7 процентного пункта на 01.01.03 до 5,8 процентного пункта на 01.01.04.

В структуре пассивов сохранились характерные особенности формирования ресурсной базы отечественного банковского сектора: так, на 01.01.04 объем привлеченных кредитными организациями средств до востребования оставался значительным – 32,1% от совокупной величины пассивов банковского сектора и 74,8% от величины пассивов сроком погашения до 30 дней (на 01.01.03 – 33,7 и 73,3% соответственно).

Другим важным индикатором риска ликвидности является степень трансформации краткосрочных ресурсов в долгосрочные. В 2003 г. распределение кредитных организаций по показателю степени использования краткосрочных обязательств в качестве источника формирования долгосрочных активов осталось в целом неизменным.

Выделяется группа кредитных организаций, у которых значение показателя степени использования краткосрочных обязательств в качестве источника формирования долгосрочных активов составляло свыше 20%, то есть отмечался заметный дисбаланс в структуре активов и пассивов по срочности. В 2002–2003 г. доля активов таких банков в совокупных активах банковского сектора оставалась на стабильно высоком уровне (примерно 1/3).

Создание устойчивой средне- и долгосрочной ресурсной базы является одним из условий качественно нового этапа развития операций банков с реальным сектором экономики. По состоянию на 01.01.03 доля источников со сроком погашения свыше 1 года в общем объеме обязательств банков (без учета собственных средств) составляла 14,5%. За год значение этого показателя несколько снизилось – до 14,2%. Сложившийся уровень долгосрочной ресурсной базы по-прежнему явно недостаточен для динамичного роста долгосрочного кредитования банками предприятий нефинансового сектора экономики страны.

Задача расширения долгосрочной ресурсной базы кредитных организаций остается актуальной, особенно с учетом того, что в 2003 г. в структуре активов кредитных организаций наметилась тенденция к наращиванию долгосрочного кредитования. По состоянию на 01.01.04 доля активов со срочностью свыше 1 года составила 32,8% (на 01.01.03 – 30,5%).

Таким образом, можно выделить несколько ключевых тенденции развития бизнеса в кредитно-финансовой сфере:

- увеличение ставки по размещению ресурсов за счет роста доли кредитов населению и малому бизнесу, которые традиционно имеют большую доходность и хорошо сбалансированы по активным и пассивным операциям;
- увеличение доли непроцентных доходов за счет увеличения клиентской базы и доли перекрестных продаж;
- создание альтернативных источников фондирования в рамках сотрудничества с международными финансовыми институтами;
- перспективным представляется использование облигационных займов в целях финансирования отдельных проектов;
- сокращение удельного веса крупных кредитов в активах;
- сохранение приемлемого уровня рисков.

Апробация разработанного нами инструментария стратегического целеполагания осуществлялась на примере коммерческих банков Свердловской области.

По данным ЦБ РФ на 1 января 2004 г. совокупные активы банков, зарегистрированных на территории Свердловской области (без учета Сбербанка) составили порядка 68 млрд р., из них на долю девяти крупнейших кредитных организаций приходится более 80% или 55 млрд р., на долю четырех более 50% или 35 млрд р. (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Доли активов девяти ведущих банков Свердловской области, % от совокупного объема активов

На сегодняшний момент исследуемые финансовые институты обслуживают порядка 40,85% предприятий и 9,3% населения Свердловской области. Таким образом, приведенные на рис. 3.10 коммерческие банки, составляют основу банковской системы региона, поэтому в рамках настоящего исследования остановимся на их рассмотрении.

3.2. Области стратегических целей кредитных организаций

Анализ ключевых характеристик и тенденций развития бизнеса в кредитно-финансовой сфере задал границы для последующего стратегического целеполагания, определив динамику изменения процентных ставок, а также основные тенденции развития рынка кредитно-финансовых инструментов.

На первом этапе алгоритма стратегического целеполагания рассматриваются вопросы о целесообразности **реструктуризации бизнеса**. На основе предварительного анализа конкурентной среды, мы сделали предположение о том, что бизнес коммерческого банка может быть разделен на три:

1. Бизнес на рынке кредитно-финансовых услуг населению;
2. Бизнес на рынке кредитно-финансовых услуг корпоративным клиентам;
3. Бизнес на рынках капитала.

Результаты **расчета фактических и прогнозных показателей** по выборочной совокупности банков представлены в Приложении 1 к нашему исследованию. Фактические данные по аналитическому балансу и отчету о прибылях и убытках выборочной совокупности банков были взяты из форм 101 и 102, регламентированных Указанием ЦБ России № 1270-У от 14.04.2003 г. «О публикуемой отчетности кредитных организаций и банковских/консолидированных групп» [66].

При прогнозировании статей аналитического баланса и отчета о прибылях и убытках была использована линейная аппроксимация по методу наименьших квадратов. Стоимость акционерного капитала, рассчитанная по взятой нами за основу методике Goldman Sachs в 2004 г. составила 20,7% [76]. Прогноз этого показателя осуществлялся исходя из его снижения пропорционально изменению уровня инфляции (рис. 3.11) согласно инерционной динамике развития разработанных Министерством экономического развития и торговли РФ сценарных условий социально-экономического развития [95].

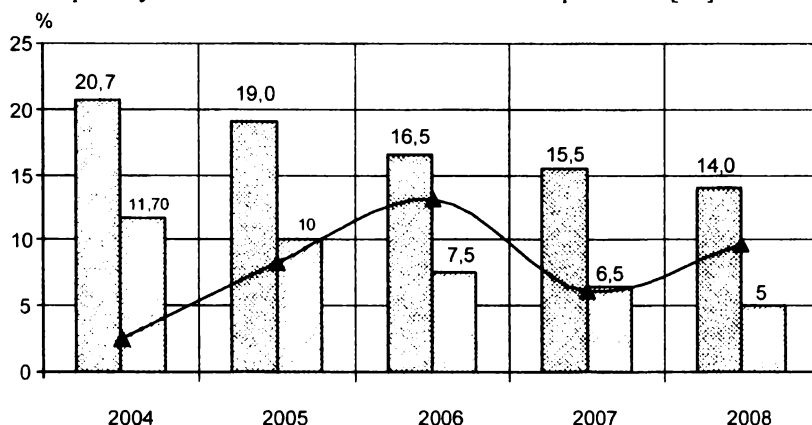


Рис. 3.11. Динамика инфляции и стоимости акционерного капитала на период с 2004 по 2008 гг.:

■ – стоимость акционерного капитала, % годовых; □ – инфляция, % годовых; ▲ – снижение инфляции, % к предыдущему периоду

Как показал анализ рентабельности капитала выборочной совокупности банков (рис. 3.12), значения этого показателя весьма неоднородно, причем все кредитные организации за исключением одной имели рентабельность капитала ниже, чем расчетная стоимость капи-

тала в 2004 г. Причем существует определенная зависимость между объемом капитала и его рентабельностью (рис. 3.13).

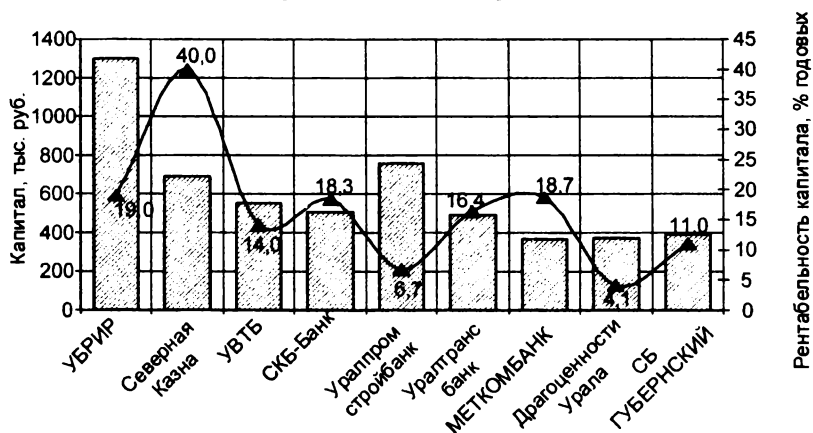


Рис. 3.12. Объем и рентабельность капитала выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2003:

■ – средний объем капитала в период с 2001 по 2003 гг.;
 ▲ – средневзвешенная рентабельность капитала в период с 2001 по 2003 гг.

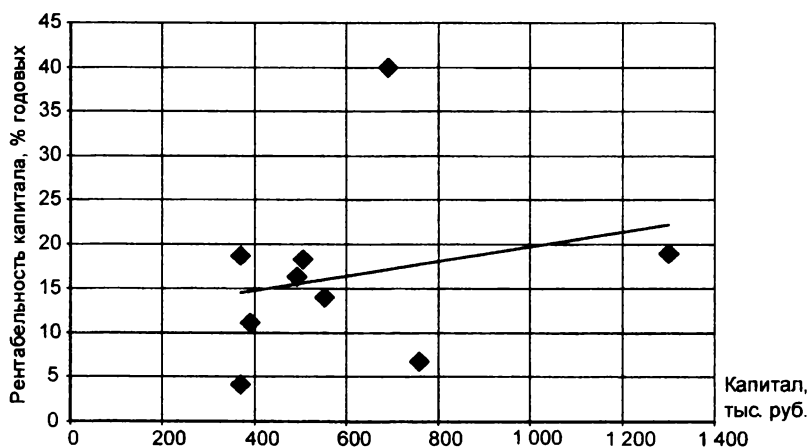


Рис. 3.13. Зависимость рентабельности капитала от его объема по выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2003

Кредитные организации с большим объемом капитала, как правило, эффективнее для собственников капитала и приносят им большую ренту. Это обстоятельство объясняется тем, что чем выше уровень капитала банка, тем шире масштабы его бизнеса. В данном случае эффект экономии на масштабе имеет место не только применительно к традиционной материальной составляющей баланса, но и относительно нематериальных активов, таких как деловая репутация кредитно-финансовых институтов, компетенции персонала или эффективность маркетинговых коммуникаций.

Структура балансовой прибыли до уплаты налогов и резервов выборочной совокупности банков говорит о преобладании в ее доходной составляющей доли процентных операций. Поэтому, на сегодняшний день сохраняется высокий потенциал увеличения эффективности за счет роста доли непроцентных доходов в совокупном объеме прибыли, что подтверждается динамикой структуры доходной составляющей прибыли (рис. 3.14).

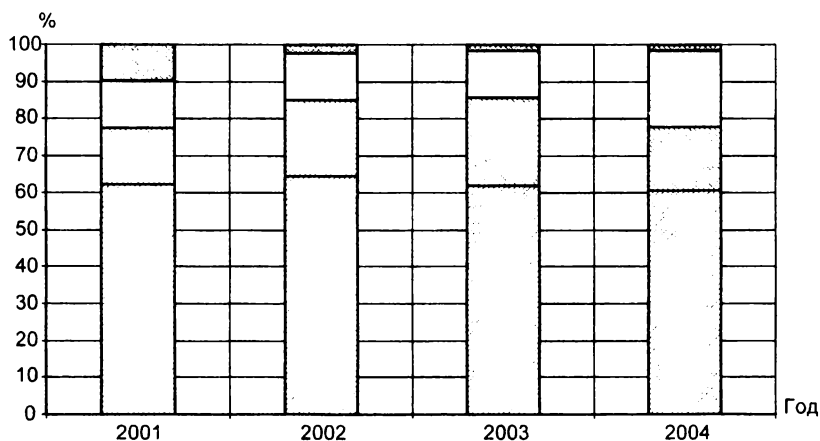


Рис. 3.14. Динамика структуры доходной составляющей прибыли по выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2004 гг.:

- – процентные доходы; □ – доходы от операций с ценными бумагами;
- – комиссионные доходы; ■ – прочие доходы

В структуре расходов выборочной совокупности банков преобладают административно-хозяйственные расходы (рис. 3.15). В период с 2001 по 2003 их доля незначительно снижалась, однако эта тен-

денция корректировалась в 2004, что было вызвано «кризисом доверия», что с одной стороны привело к экономии на процентных расходах (так как многие вкладчики досрочно истребовали свои депозиты), с другой стороны потребовало дополнительных расходов на привлечение клиентов. Исходя из чего следует ожидать дальнейшего незначительного сокращения доли административно-хозяйственных расходов в совокупных расходах выборочной совокупности банков.

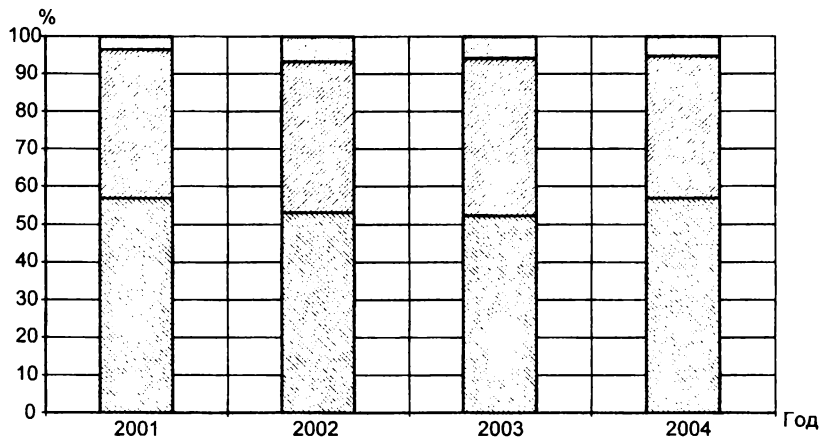


Рис. 3.15. Динамика структуры расходной составляющей прибыли по выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2004 гг.:

■ – административно-хозяйственные расходы; ▨ – процентные расходы;
□ – непроцентные операционные расходы

Структура активов по выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2004 гг. не претерпела существенных изменений (рис. 3.16). Однако, обращает на себя внимание существенная доля активов, не приносящих доход в совокупных активах, что объясняется неэффективным использованием основных средств. Анализируемая группа банков обладает обширной региональной сетью филиалов и представительств, требующей осуществление инвестиций в основные средства, рентабельность которых в силу низких объемов банковских операций подразделений кредитных организаций, расположенных в небольших городах, ниже альтернативной ставки привлечения ресурсов.

Другим негативным фактором является высокий объем средств, находящихся в расчетах. В этом направлении представляется целесо-

образным увеличение скорости межбанковских и внутрибанковских расчетов. В целом, ликвидные активы имеют непропорционально большую долю в совокупных активах. Мерой по снижению этого показателя может стать организация системы оперативного мониторинга и управления ликвидными активами.

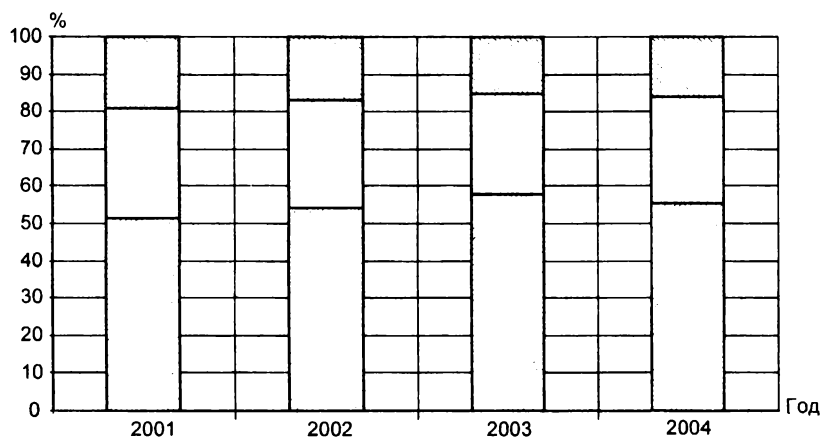


Рис. 3.16. Динамика структуры активов по выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2004 гг.:

■ – активы, приносящие доход; □ – активы не приносящие доход; □ – ликвидные активы

Перечисленные негативные факторы детерминируются неэффективной координацией корпоративным центром деятельности бизнесов, входящих в структуру кредитно-финансовых институтов.

Динамика пассивной составляющей баланса выборочной совокупности банков (рис. 3.17) говорит об увеличении доли депозитов и счетов физических лиц в совокупных пассивах за счет сокращения доли собственного капитала, а также доли депозитов и счетов юридических лиц. Снижение доли собственного капитала в общей структуре пассивов, говорит, на наш взгляд, об увеличении эффективности исследуемых банков, а изменение структуры депозитного портфеля – об ориентации региональных кредитных организаций на обслуживание населения по причине их вытеснения банками федерального масштаба с рынков обслуживания корпоративных клиентов.

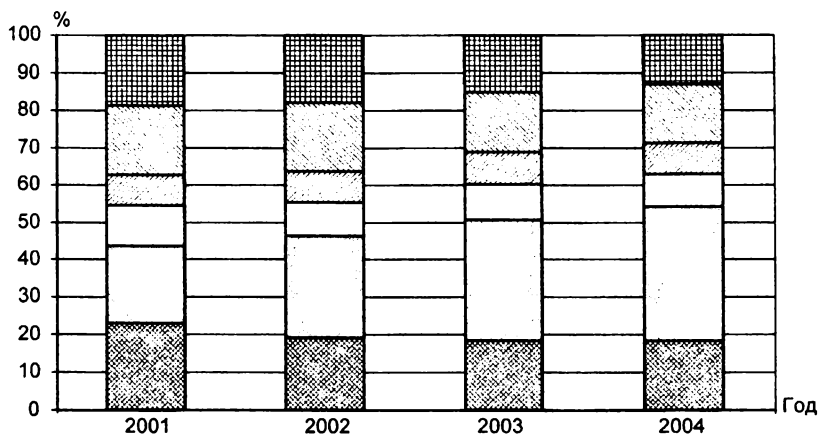


Рис. 3.17. Динамика структуры пассивов по выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2004 гг.:

■ – собственный капитал; ▨ – прочие пассивы; ▤ – собственные векселя; □ – депозиты и счета банков; ▥ – депозиты и счета физических лиц; ▦ – депозиты и счета юридических лиц

Анализ фактических показателей выборочной совокупности банков позволил сформулировать актуальные в период с 2001 по 2004 гг. направления развития бизнеса в кредитно-финансовой сфере:

- Снижения отношения административно-хозяйственных расходов и пассивов, которое может быть достигнуто за счет роста интенсивности использования фондов, а также эффекта масштаба и использования альтернативных источников фондирования, таких как долгосрочные кредиты и облигационные займы, что позволит увеличить темпы роста ресурсной базы.

- Уменьшение ставки привлечения средств физических лиц посредством изменения структуры пассивов в сторону увеличения остатков на карточных счетах, формирования лояльной клиентской базы, менее чувствительной к изменению ставки, а также разработки новых вкладных продуктов.

- Удешевление пассивов, формируемых остатками на счетах и депозитах юридических лиц за счет увеличения доли остатков на расчетных счетах в совокупном депозитном портфеле корпоративных клиентов.

Таким образом, рассматривая ситуацию, сложившуюся сегодня на рынке банковских услуг Свердловской области с точки зрения предпосылок отраслевого лидерства, необходимо исходить из нижеследующих положений.

Во-первых, на долю девяти крупнейших кредитных организаций приходится более 80% активов банков, зарегистрированных на территории Свердловской области, при этом их доля на рынке корпоративных клиентов составляет 40,85%, а на рынке банковских услуг населению 9,3%.

Из чего следует, что больше половины предприятий и более 90% частных клиентов либо не пользуются банковскими услугами либо являются клиентами других банков.

Поэтому коммерческие банки Свердловской области имеют значительный потенциал роста на этом рынке.

При этом по отношению к другим участникам рынка, их ключевыми компетенциями являются: знание региональной специфики, известность и разветвленная сеть представительств и филиалов в регионе.

Период капитализации и соответственно горизонт стратегического целеполагания был нами установлен вслед за авторами Стратегии до 2008. Это обусловлено тем, что с большой долей вероятности можно предполагать, что в случае ее реализации уровень неопределенности на рынке кредитно-финансовых услуг Свердловской области будет находиться на 1 и 2 уровнях.

При этом мы рассмотрели возможные сценарии развития событий, связанные с изменением уровня неопределенности, которые нашли свое отражение в Стратегии. Ключевым фактором неопределенности, который был нами принят во внимание, является экспансия в Свердловскую область иностранных кредитных организаций и банков федерального значения, что будет связано, прежде всего, со снижением ставок.

Применение предложенной нами во второй главе матрицы выбора стратегии в условиях неопределенности позволило разработать три возможных варианта развития событий в рамках определенного нами ключевого фактора неопределенности (клетка 2–2 на рис. 3.18). Ограниченность финансовых ресурсов и низкий уровень диверсификации бизнеса кредитных организаций Свердловской области позволяют признать

наиболее вероятным использование ими Стратегии 1. Это вызовет снижение ставок, как по активным, так и по пассивным операциям, что приведет к общему снижению ставок на фоне сохранения существующего уровня маржи процентных операций (клетка 1–1 на рис. 3.18).



Рис. 3.18. Возможные сценарии возникновения неопределенности на рынке кредитно-финансовых услуг Свердловской области в период до 2008 г.:

- 1–1 – снижение ставок (сохранение маржи), стабилизация рынка;
- 2–2 – появление крупных игроков, предлагающих низкие ставки;
- 3–3 – снижение ставок по размещению; 2–3 – неценовая конкуренция

Таким образом, проведенный нами анализ существующих факторов неопределенности, наряду с возможными стратегиями кредитных организаций Свердловской области в этих условиях, подтвердил обоснованность выбора горизонта целеполагания до 2008 г. и одновариантного прогнозного сценария.

Расчет целевой стоимости бизнеса по выборочной совокупности банков (рис. 3.19), осуществлялся нами на основе прогноза стоимости акционерного капитала, показателей аналитического баланса, а также отчета о прибылях и убытках.

Разработанный алгоритм целеполагания предполагает возможность установки субъектом целеполагания целевых показателей стоимости, что предоставляет возможность осуществлять планирование от будущих результатов.

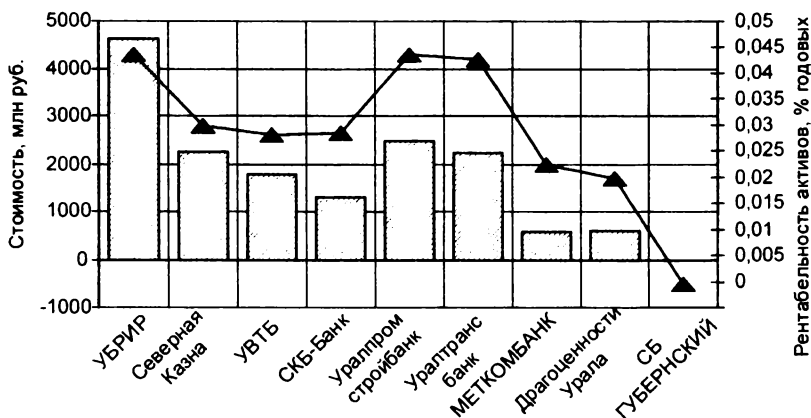


Рис. 3.19. Стоимость бизнеса и рентабельность активов выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.:

□ – стоимость, млн р.; ▲ – рентабельность активов, % годовых

На данном этапе в качестве факторов стоимости нами были взяты статьи аналитического баланса и соответствующие им статьи отчета о прибылях и убытках (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Структура факторов стоимости по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.

№ пп.	Статья	Средние объемы балансовых статей, млн р.	Чистая доходность операций, % годовых от среднего объема	Вклад в стоимость, млн р.
1	2	3	4	5
1	Стоимость на стороне активов	118 546	3,81	4 522
1.1	активы, приносящие доход	72 350	7,02	5 079
1.1.1	кредиты юридическим лицам	28 068	0,44	123
1.1.2	кредиты физическим лицам	38 161	12,53	4 781
1.1.3	ценные бумаги	3 708	13,30	493
1.1.4	кредиты банкам	621	- 9,79	- 61
1.1.5	учтенные векселя	1 792	- 14,35	- 257
1.2	ликвидные активы	12 438	- 15,95	- 1 983
1.3	активы не приносящие доход	27 695	- 15,78	- 4 371
1.4	нераспределенные средства	6 063	- 11,77	- 714

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4	5
1.5	комиссионные и прочие доходы	объем п. 1	4,92	6 511
2	Стоимость на стороне пассивов	118 546	2,06	2 439
2.1	депозиты и счета	65 260	9,47	6 182
2.1.1	депозиты и счета юридических лиц	15 811	13,33	2 080
2.1.2	депозиты и счета физических лиц	43 651	7,99	3 562
2.1.3	депозиты и счета банков	5 797	9,39	539
2.2	собственные векселя	6 524	10,66	692
2.3	прочие пассивы	12 938	15,95	2 003
2.4	акционерный капитал	27 881	15,48	4 175
2.5	постоянные и комиссионные расходы	объем п.2	- 8,96	- 10 617
2.6	непокрытый разрыв в фондировании	5 944	0,00	0
3	Итого по статьям	118 546	5,87	6 962

Следующим шагом стало дисконтирование полученных денежных потоков по ставке равной стоимости акционерного капитала.

Таким образом, нами были выделены семь групп факторов стоимости, вклад каждой из них представлен на рис. 3.20.



Рис. 3.20. Вклад групп факторов стоимости выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг., млн р.

Анализ групп факторов стоимости выборочной совокупности банков (механизм группировки представлен в табл. 3.2), в рамках разработанного алгоритма целеполагания связан с их взвешиванием с учетом веса аналогичных групп факторов по совокупности основных конкурентов.

Таблица 3.2

Группировка факторов стоимости выборочной совокупности банков

№ пп.	Группа факторов стоимости	Номер Статьи из таблицы 3.1.
1	Размещение средств населению	1.1.2.
2	Привлечение средств населения	2.1.2
3	Размещение средств корпоративным клиентам	1.1.1
4	Привлечение средств корпоративным клиентам	2.1.1+2.2
5	Размещение средств на рынках капитала	1.1.3+1.1.5
6	Привлечение средств на рынках капитала	2.4.+2.6
7	Корпоративный центр	1.2.+1.3.+1.4.+1.5.+1.1.4. +2.1.3.+2.3+2.5+2.6
8	Итого стоимость	Сумма по п. п. с 1 по 7

Связанные с эти этапом расчеты представлены в Приложении 2 к нашему исследованию.

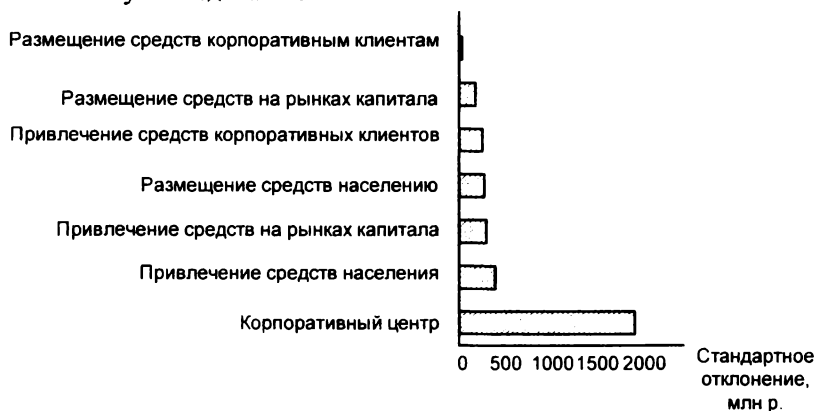


Рис. 3.21. Стандартное отклонение взвешенных с учетом рынка групп факторов стоимости (WVF) по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг., млн р.

Определение ключевых компетенций и возможностей для сетевых форм организации по выборочной совокупности банков осуществлялось на основе анализа стандартного отклонения показателя, характеризующего вклад групп факторов в стоимость, взвешенный по рынку (*WVF*).

Наиболее перспективным направлением развития ключевых компетенций и сетевых форм организации взаимодействия с конкурентами по выборочной совокупности банков на период с 2005 по 2008 гг. будут являться оптимизация функций корпоративного центра (рис. 3.21). Таким образом, создание уникальных преимуществ в этом стратегическом направлении обеспечит отраслевое лидерство в период с 2005 по 2008 гг. Также стоит обратить внимание на такие направления как привлечение средств населения, привлечение капитала и размещение средств населению.

Следующим нашим шагом стало **применение методики целепологания для определения оптимального набора стратегических целей** для каждого банка из выборочной совокупности. Информационной основой для принятия решений в данном случае выступает вклад групп факторов в стоимость, взвешенный по рынку (*WVF*), данные по этому показателю по выборочной совокупности банков в период с 2004 по 2008 гг. представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Взвешенный по рынку вклад групп факторов стоимости по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг., млн р.

№	Банк	Номер группы факторов стоимости в табл 3.2						
		1	2	3	4	5	6	7
1	УБРиР	2 005	1 966	60	1 294	189	2 077	3 041
2	Северная Казна	1 024	1 505	47	1 073	420	1 201	2 612
3	УВТБ	739	1 121	32	749	168	911	1 700
4	СКБ-Банк	942	557	30	737	25	818	1 507
5	Уралпромстройбанк	1 398	698	28	716	3	1 177	1 389
6	Уралтрансбанк	1 336	659	30	484	44	1 080	1 248
7	МЕТКОМ-БАНК	472	261	12	529	109	394	772
8	Драгоценности Урала	915	299	11	100	16	618	969
9	СБ ГУБЕРНСКИЙ	36	159	15	359	5	208	581

Применение методики целеполагания позволило вычислить целевые функции бизнеса и сформировать оптимальные наборы стратегических целей для выборочной совокупности банков. Промежуточные итоги и результаты этих вычислений приведены в Приложении 3 к нашему исследованию.

Целевые факторы стоимости по выборочной совокупности банков были отсортированы в порядке убывающей их значимости. После этого мы провели их ранжирование, таким образом, что первым по значимости группам были присвоены максимальные оценки (7 баллов), далее по мере убывания значимости оценки уменьшались на 1. Потом полученные оценки по выборочной совокупности банков были суммированы по каждой группе факторов. Благодаря чему, мы смогли оценить какие стратегические альтернативы наиболее часто встречаются среди приоритетных направлений развития бизнеса и построить область стратегических альтернатив по выборочной совокупности банков (рис. 3.22).



Рис. 3.22. Область стратегических альтернатив по выборочной совокупности банков на период с 2005 по 2008 гг.

Таким образом, для большинства банков из выборочной совокупности в период с 2005 по 2008 среди приоритетных направлений стратегического развития будут: оптимизация функций корпоративного центра, развитие бизнеса, связанного с привлечением средств на рынке капитала, а также увеличение присутствия на рынках, связан-

ных с размещением средств населению. В совокупности эти стратегические цели составляют 82,76% области стратегических альтернатив. Концентрация на них позволит выбрать генеральную линию и основные ориентиры развития, сохраняя при этом возможность для гибкого и оперативного реагирования на изменения.

С другой стороны, совокупность стратегических целей, сформированная при помощи разработанного инструментария, учитывает ключевые компетенции конкретного бизнеса и оптимальные сетевые формы организации межфирменных отношений. Поэтому рассмотрим степень отличия области стратегических альтернатив банков, составивших выборочную совокупность, которую наиболее точно отражает стандартное отклонение аргументов целевой функции бизнеса.

На рис. 3.23 стандартное отклонение аргументов целевой функции бизнеса совмещено с нормированными значениями области стратегических альтернатив.

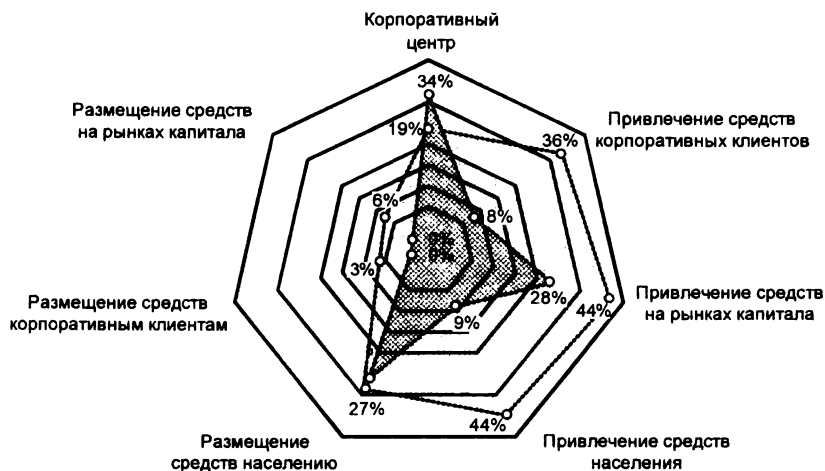


Рис. 3.23. Пересечение области стратегических альтернатив и стандартного отклонения аргументов целевой функции бизнеса по выборочной совокупности банков на период с 2005 по 2008 гг.

Анализ полученных результатов, показал, несмотря на то, что оптимизация функций корпоративного центра является одной из ключевых стратегических целей, усилия в этом направлении приложат большинство банков, что создаст определенные сложности на пути создания ключевых компетенций и лидерства в этой сфере. Возможности для сетевых форм организации межфирменных отношений в этой ней также ограничены и неочевидны. Вероятно, все рассмотренные кредитные организации будут развивать функции корпоративного центра своими силами.

С другой стороны, развитие бизнеса, связанного с привлечением средств на рынке капитала и увеличение присутствия на рынках, связанных с размещением средств населению, имеют гораздо более существенные предпосылки для наращивания ключевых компетенций и сетевых форм интеграции. Так, развитие уникальных свойств бизнеса, в этом случае, вероятнее всего будет связано с характеристикой динамики развития данных рынков, которые сегодня находятся на стадии становления. Здесь речь идет, прежде всего, о рынках потребительского кредитования и рынках капитала. Сетевые формы организации межфирменных отношений могут развиваться в направлении интеграции (в самых разных формах) и аутсорсинга, что, собственно, характерно для развивающихся рынков.

Также обращает на себя внимание факт существования стратегических направлений с высоким уровнем стандартного отклонения аргументов целевой функции, однако, не попавших в области стратегических альтернатив большинства банков из выборочной совокупности. Развитие связанных с ними ключевых компетенций наряду с различными формами сетевой организации будет наиболее продуктивно. В эту группу попали такие стратегические направления развития как привлечение средств населения и привлечение средств корпоративных клиентов.

Судя по всему, в период до 2008 г. определится несколько лидеров на этих рынках (рис. 3.24), обладающих необходимыми для этого ключевыми компетенциями, которые связаны, прежде всего, с клиентской работой и широкой сетью представительств.

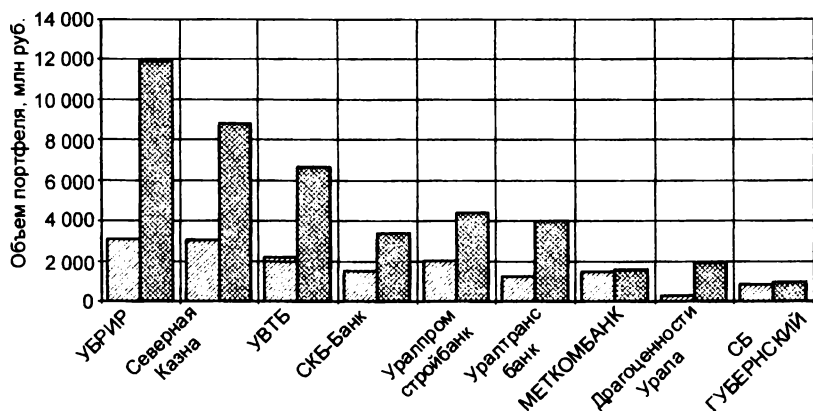


Рис. 3.24. Объемы средств, привлеченных выборочной совокупностью банков от физических и юридических лиц в период с 2005 по 2008 гг.:

□ – депозиты и счета юридических лиц; ▨ – депозиты и счета физических лиц

Здесь существует несколько предпосылок для сетевых форм интеграции.

Во-первых, это объединение банков, имеющих незначительные доли на этих рынках вокруг банков-лидеров. Первые, в данном случае, будут выступать агентами банков-лидеров. Это позволит одним расширить охват аудитории клиентов, не увеличивая иммобилизацию активов, а другим использовать брэнды лидеров рынка для привлечения клиентов.

Во-вторых, налаживание взаимодействия между лидерами с целью сохранения их положения на рынке, увеличения его потенциала и поддержания приемлемого уровня ставок.

Таким образом, всю совокупность стратегических целей бизнеса выборочной совокупности банков можно подразделить на три кластера (рис. 3.25).

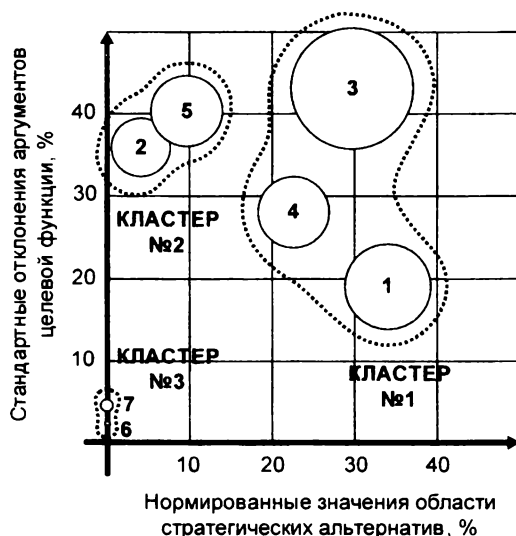


Рис. 3.25. Кластеры стратегических целей бизнеса выборочной совокупности банков на период с 2005 по 2008 гг.:

1 – корпоративный центр; 2 – привлечение средств корпоративных клиентов; 3 – привлечение средств на рынках капитала; 4 – размещение средств населению; 5 – привлечение средств населения; 6 – размещение средств корпоративным клиентам; 7 – размещение средств на рынках капитала

В первый кластер включает в себя стратегические цели, связанные с размещением средств населению, привлечением средств на рынке капитала и развитием функциональности корпоративного центра.

Второй кластер составили стратегические альтернативы, направленные на привлечение средств на рынке корпоративных клиентов и частных лиц.

Третий кластер вошли направления, связанные с размещением средств корпоративным клиентам и на рынках капитала.

Выводы по главе 3:

1. Анализ ключевых характеристик бизнеса в кредитно-финансовой сфере позволил выявить несколько ключевых тенденций:

- увеличение ставки по размещению ресурсов за счет роста доли кредитов населению и малому бизнесу, которые традиционно имеют

большую доходность и хорошо сбалансированы по активным и пассивным операциям;

- увеличение доли непроцентных доходов за счет увеличения клиентской базы и доли перекрёстных продаж;
- создание альтернативных источников фондирования в рамках сотрудничества с международными финансовыми институтами;
- перспективным представляется использование облигационных займов в целях финансирования отдельных проектов;
- сокращение удельного веса крупных кредитов в активах;
- сохранение приемлемого уровня рисков.

2. Среди разработанных стратегических направлений развития банковского бизнеса Свердловской области представляется важным отметить следующие. Во-первых, направления, связанные с размещением средств корпоративным клиентам и на рынках капитала. Во-вторых, стратегические альтернативы, направленные на привлечение средств на рынке корпоративных клиентов и частных лиц. В-третьих, стратегические цели, связанные с размещением средств населению, привлечением средств на рынке капитала и развитием функциональности корпоративного центра.

Заключение

Результаты исследования позволили уточнить экономическую сущность стратегических целей как идеального представления заинтересованных сторон о будущем состоянии объекта управления и его внешней среды, которое наиболее полно соответствует их ценностным ориентациям и является выражением корпоративных интересов субъекта целеполагания.

Трактуемые как ориентиры развития, стратегические цели предпринимательской деятельности неоднородны, поэтому представляют собой не иерархию, как традиционно считается, а обладают сетевой структурой. Она возникает вследствие наличия нелинейной зависимости между движением организации в разных стратегических направлениях. При этом существует иерархическая связь между целями, находящимися на разных уровнях управления.

Этап управленческого цикла, связанный с целеполаганием, затрагивает не только внутреннюю, но и внешнюю среду предпринимательской организации. Это связано с тем, что результаты функционирования бизнеса проявляются преимущественно в его окружении и тесно связаны с реализацией его функциональной полезности как на макро-, так и на микроуровне. Функции бизнеса в контексте стратегического целеполагания, шире традиционных представлений о них, и направлены на максимизацию полезности во внешней среде. Среди ключевых стратегических предпосылок повышения полезности, представляется важным выделять обеспечение конкурентоспособности бизнеса не только на отраслевых рынках, но и рынках факторов производства.

Сущность бизнеса, как объекта целеполагания, возможно трактовать как социально-экономические отношения по поводу получения добавленной стоимости, возникающие в рамках определенных предпринимательских (организационных) структур и характеризующиеся однородными цепочками создания стоимости, структурой финансирования, отраслевыми рынками и рынками факторов производства.

В ходе исследования выявлена особая роль стратегического целеполагания в системе факторов конкурентоспособности бизнеса. Предложенная трактовка конкурентоспособности бизнеса, состоит в ее рассмотрении как свойства бизнеса, характеризующегося степенью реализации им своей целевой функции, и позволяющего выдер-

живать конкуренцию по сравнению с другими формами приложения финансовых, трудовых и прочих ресурсов.

Стратегическая перспектива конкурентоспособности тесно связана со способностью бизнеса к будущему лидерству в отрасли и на рынках факторов производства. Как показал анализ современных концепций отраслевого лидерства, предпосылкой повышения конкурентоспособности бизнеса является углубление его специализации на ключевых компетенциях, что приводит к росту транзакционных издержек. Их снижение предполагает управление сетевой организацией отраслевых рынков.

Результаты анализа современных моделей стратегического целеполагания, позволили сформулировать основные принципы, в рамках которых был разработан инструментарий стратегического целеполагания:

- стратегические цели бизнеса задаются субъектом целеполагания, поэтому для каждого конкретного бизнеса может существовать своя, определяемая им, целевая функция;
- существует два уровня стратегического целеполагания: уровень корпоративного центра и уровень бизнеса, при этом существует целый ряд вопросов находящихся на стыке этих двух уровней (например, принятие решений о реструктуризации бизнеса);
- формулирование стратегических целей предполагает позиционирование бизнеса во внешней среде, система координат в данном случае должна быть направлена на выявление уникальности бизнеса с точки зрения его способности осуществлять целевую функцию и производить добавленную стоимость;
- в процессе определения и выбора стратегических альтернатив решается дилемма: «ориентация на управление неопределенностью»/«улучшение бизнес-процессов»;
- набор стратегических целей бизнеса имеет сетевую структуру, в рамках которой причинно-следственные связи между целями носят вероятностный и нелинейный характер, критерием оптимальности набора целей в данном случае является решение дилеммы «управляемость»/«гибкость» стратегии;

- необходима организация обратной связи выполнения стратегических целей, при этом должны существовать четкие критерии их пересмотра;

- стратегический выбор бизнеса в условиях неопределенности тесно связан с решением дилеммы «адаптация/изменение» внешней среды.

В современных российских условиях возможно использование стоимости в качестве целевой функции бизнеса. Однако, при этом необходим ряд уточнений относительно методик ее расчета. Во-первых, важным представляется очертить временные рамки участия собственника капитала в бизнесе, что является ключевым фактором принятия решений об инвестировании и определяется выбором стратегии управления неопределенностью в рамках предложенной модели. Во-вторых, необходимо принимать во внимание тот факт, что ставка дисконтирования равна альтернативным издержкам собственников капитала, то есть стоимости акционерного капитала конкретного бизнеса. При ее определении важно исходить из уровня развития фондового рынка страны, где он функционирует. В-третьих, стоимость может создаваться или уменьшаться как активными, так и пассивными операциями. В любом случае критерием увеличения стоимости будет являться соотношение результатов, формируемых конкретными статьями баланса, со стоимостью капитала. Стоимость создается в случае, когда капитализация актива, отнесенная с его объемом, выше стоимости капитала, а расходы по пассивным статьям ниже этого показателя. В-четвертых, объектом анализа выступает бизнес, который представляется в виде аналитического баланса и отчета о прибылях и убытках.

Предложенный алгоритм стратегического целеполагания в отличие от существующих методик позволяет решать проблемы выбора оптимального набора стратегических целей по критерию соотношения гибкости стратегии и управляемости процесса ее реализации; принятия решений о целесообразности пересмотра стратегических целей и реструктуризации бизнеса. В рамках разработанного методического инструментария, решение данных вопросов в процессе выбора стратегических альтернатив происходит с учетом таких императивных составляющих конкурентоспособности, как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства.

Анализ ключевых характеристик бизнеса в кредитно-финансовой сфере позволил выявить несколько основных тенденций:

- увеличение ставки по размещению ресурсов за счет роста доли кредитов населению и малому бизнесу, которые традиционно имеют большую доходность и хорошо сбалансированы по активным и пассивным операциям;
- увеличение доли непроцентных доходов за счет увеличения клиентской базы и доли перекрестных продаж;
- создание альтернативных источников фондирования в рамках сотрудничества с международными финансовыми институтами;
- перспективным представляется использование облигационных займов в целях финансирования отдельных проектов;
- сокращение удельного веса крупных кредитов в активах;
- сохранение приемлемого уровня рисков.

Среди разработанных стратегических направлений развития бизнеса в кредитно-финансовой сфере Свердловской области представляется важным отметить следующие: связанные с размещением средств корпоративным клиентам и на рынках капитала; стратегические альтернативы, направленные на привлечение средств на рынке корпоративных клиентов и частных лиц; стратегические цели, связанные с размещением средств населению, привлечением средств на рынке капитала и развитием функциональности корпоративного центра.

Апробация предложенного методического инструментария и полученные в ходе нее результаты позволяют рекомендовать внедрение алгоритма стратегического целеполагания в практику управления предпринимательских структур.

Библиография

1. 7 нот менеджмента. ЗАО «Журнал Эксперт». ЭКСМО, 2002.
2. *Авдашева С. Б., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков. М.: «Изд-во Магистр», 1998.
3. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
4. *Акофф Р. С., Эмери Ф. И.* О целеустремленных системах. М.: Сов. Радио, 1974.
5. *Александрова Т. Л.* Альтернативы экономического поведения: Человек в переходной экономике. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление/ Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
8. *Ачи З., Домин Э., Сибони О., Синха Д., Витт С.* Парадокс быстрорастущих компаний. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/archive/issues/issue2/PDF/paradox_of_fast_growing_tigers.pdf. – Загл. с экрана.
9. *Багазеев И. В., Зеленина О. Д.* «План, учет и капитал» или «Как планировать и учитывать свой бизнес в 2001 г.» // Материалы конференции «Управление в России – Отказ от иллюзий». СПб, 2000. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/altconf2000-2/11.shtml>. – Загл. с экрана.
10. *Багиев Г. Л., Асаул А. Н.* Организация предпринимательской деятельности: Учеб. пособие / Под общей ред. Г. Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
11. *Бандурин А. В., Чуб Б. А.* Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>. – Загл. с экрана.
12. *Баязитов Т.* Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения // Журнал «Управление компанией». 2002. № 3.
13. *Бедиров А., Иванова А., Штилькин М.* Кому, зачем и как нужно внедрять ERP-системы // Журнал «Управление компанией». 2003. № 4.

14. *Безденежных О., Горбачев Е., Черкез Л.* Из практического опыта внедрения ИСУ ВААН на Санкт-Петербургском картонно-полиграфическом комбинате // Журнал «Управление компанией». 2003. № 4.
15. *Беккер Г.* Экономический анализ и человеческое поведение // ТЕЗИС: Теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.: Начала-пресс, 1993. Т. 1, вып. 1.
16. *Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т.* Путеводитель по царству мудрости. М.: Олимп-Бизнес, 2001.
17. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997.
18. *Бреслав Е., Добровольский Е.* Экономика консалтинга, или как клиенты поднимают расценки консалтинговых фирм // Журнал «Управление компанией». 2004. № 1.
19. *Вебер М.* Избранные произведения: Пер. с нем. М.: Прогресс, 1990.
20. *Виноградов В., Килячков А.* Механизмы защиты интересов собственников компаний // Журнал «Управление компанией». 2003. № 2.
21. *Герстинг А. Ивс Б.* Как больше узнать об управлении знаниями // ComputerWorld Россия. № 35. 1999.
22. *Глазырин Б., Жупанов Н.* Повышение экономической эффективности промышленных предприятий за счет автоматизации систем управления // Журнал «Управление компанией». 2001. № 4.
23. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. № 51-ФЗ от 30.11.1994 (в ред. Федеральных законов от 20.02.1996 № 18-ФЗ, от 12.08.1996 № 111-ФЗ, от 08.07.1999 № 138-ФЗ, от 16.04.2001 № 45-ФЗ, от 15.05.2001 № 54-ФЗ, от 21.03.2002 № 31-ФЗ, от 14.11.2002 № 161-ФЗ, от 26.11.2002 № 152-ФЗ, от 10.01.2003 № 15-ФЗ, от 23.12.2003 № 182-ФЗ, от 29.06.2004 № 58-ФЗ, от 29.07.2004 № 97-ФЗ, от 29.12.2004 № 192-ФЗ, от 30.12.2004 № 213-ФЗ, от 30.12.2004 № 217-ФЗ)
24. *Гуриев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С.* Корпоративное управление в российской промышленности. М.: Стокгольмский институт переходной экономики, Института Правовых Реформ, 2003.
25. *Гхосал А.* Прикладная кибернетика и ее связь с исследованием операций: Пер. с англ. / Под ред. И. А. Ушакова. М.: Радио и связь, 1982.

26. *Гэлбрайт Дж.* Экономические теории и цели общества / Пер. с англ. под общ. ред. и с предисл. Н. И. Иноземцева, А. Г. Милейковского. М.: Прогресс, 1979.
27. *Дзарасов С.* Какая экономическая теория нам нужна? // Экономист. 2005. № 2.
28. *Дружинин В. В., Конторов Д. С.* Системотехника. М.: Радио и связь, 1985.
29. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Пер. с англ. М., 1992.
30. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пособие. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
31. *Дюркгейм Э.* О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие А. Б. Гофмана. М.: Наука, 1990.
32. *Ежков И.* ERP II – новые возможности для среднего рынка // Журнал «Управление компанией». 2002. № 1.
33. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL LC // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 1998.
34. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель модель Shell/DPM // Менеджмент в России и за рубежом. № 3. 1998.
35. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. № 1. 1998.
36. *Ефремов В. С.* Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 2001
37. *Кант И.* Основы метафизики нравственности. М.: Изд-во «Мысль», 1999.
38. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004.
39. *Клейнер Г. Б.* Производственные функции. М.: Финансы и статистика, 1986.
40. *Клейнер Г. Б.* Эконометрическое моделирование функционирования предприятия в рыночной среде. В кн. Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия. М.: ЦЭМИ РАН, 1996.

41. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учебное пособие. СПб, 2000.

42. *Койн К., Субраманиам С.* Дисциплина стратегии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/archive/issues/issue1/PDF/article_5.pdf. – Загл. с экрана.

43. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организации // А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 1998.

44. *Королев В.* Об эффективном собственнике (тезисы с методологическим послесловием) // Материалы конференции «Управление в России: к новой бизнес-модели». СПб, 2003 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2003-2>. – Загл. с экрана.

45. *Королев В. А.* Над чем будут думать российские бизнесмены и бизнес-консультанты в ближайшее 10-летие? // Материалы конференции «Управление в России – Отказ от иллюзий». СПб, 2000 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/altconf2000-2/19.shtml>. – Загл. с экрана.

46. *Кортни Х., Керкленд Д., Вигери П.* Стратегия в условиях неопределенности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/archive/issues/issue1/PDF/article_3.pdf. – Загл. с экрана.

47. *Котлер Ф., Ачол Р.* Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2000. № 2.

48. *Коуз Р. Г.* Фирма, рынок и право. М.: Дело ЛТД, 1993.

49. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д.* Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

50. *Крушвиц Л.* Инвестиционные расчеты / Пер. с нем. под общ. ред. В. В. Ковалева и З. А. Сабова. СПб: Питер, 2001.

51. Курс экономической теории: Общие основы экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика. Основы национальной экономики: Учебное пособие / Под. ред. А. В. Сидоровича. М.: Издательство «Дело и сервис», 2001.

52. *Лазарев В. С.* Кризис деятельностного подхода в психологии и возможные пути его преодоления // Вопросы философии. 2001. № 3.

53. *Макаренко В.* Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур // Общество и экономика. № 6. 2002.

54. *Малеев А. В., Малеева В. Ю., Юрьева Е. М.* Обоснование методов оценки бизнеса коммерческих банков. Сборник научных трудов. Серия «Экономика», Северо-Кавказский технический университет. Ставрополь, 2002.

55. *Маслоу А.* Психология бытия. М., «Рефл-бук», «Ваклер», 1997.

56. *Мельничук Д. Б.* Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 2002.

57. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 1993.

58. *Милгром П., Роберте Дж.* Экономика, организация и менеджмент. СПб: Экономическая школа, 1999. т. 2.

59. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. СПб.: Издательство «Питер», 2001.

60. *Михайлова Е. А.* Основы бенчмаркинга: эволюция концепций качества // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 2001.

61. *Молинеус С.* Проблемы корпоративного управления в России // Журнал «Управление компанией». 2003. № 5.

62. *Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000.

63. *Неиштой А., Сухарев О.* Конкурентоспособность и условия производства // Экономист № 3. 2005.

64. *Никаноров С. П.* Характеристика и область применения концептуального проектирования систем организационного управления (КП СОУ). В сб. научных трудов «Концептуальное проектирование систем организационного управления (КП СОУ) и его применение в капитальном строительстве». ЦНИИЭУС Госстроя СССР. М., 1989.

65. *Никонова И. А., Шамгунов Р. Н.* Стратегия и стоимость коммерческого банка. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.

66. О публикуемой отчетности кредитных организаций и банковских / консолидированных групп. Указание ЦБ России № 1270-У от 14.04.2003 // Вестник Банка России. 2003. № 1 (653).

67. *Осколков И.* Взаимосвязь структуры капитала и структуры активов бизнеса // Журнал «Управление компанией». 2001. № 5.

68. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора. Центральный банк Российской Федерации, 2004.

69. *Парсонс Т.* Система современных обществ: Пер. с англ. М.: Аспект-пресс, 1997.

70. *Петров В.* Конкурентоспособность // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 1999. № 4.

71. *Печерский А.* К новой бизнес-модели – главное не застрять на полпути // Материалы конференции «Управление в России: к новой бизнес-модели». – СПб, 2003 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2003-2>. – Загл. с экрана.

72. *Подградский М.* Консалтинг в области внедрения управленческих информационных систем // Журнал «Управление компанией». 2002. № 12.

73. *Портер Е. М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

74. *Портер М.* Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

75. Практика корпоративного управления в регионах России. IFC, 2003.

76. *Рачков И. В.* Расчет стоимости акционерного капитала с помощью модели Goldman Sachs. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/value/goldman.shtml#1>. – Загл. с экрана.

77. *Робинсон Дж.* Экономическая теория несовершенной конкуренции. М., 1986.

78. *Розанова Н. М.* Эволюция взглядов на природу фирмы // Вопросы экономики. 2002. № 1.

79. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник. 4-е издание, переработанное и дополненное. М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004.

80. *Рубцов С. В.* Основные противоречия современных взглядов на управление бизнесом и возможности по их разрешению. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/rubtsov/antilogies.shtml>. – Загл. с экрана.

81. *Рубцов С. В.* Целевое управление корпорациями. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/rubtsov/book/index.shtml>. – Загл. с экрана.

82. *Рюэгг-Штюм Й.* Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. № 5. 1998.

83. Сайт-центр виртуального моделирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://dvigma.vld.ru/Autor/Gusakov/Gloss/Tse_g.htm#ЦЕЛЕВАЯ%20ФУНКЦИЯ. – Загл. с экрана.

84. *Самсонов В.* Бизнес по справедливой цене // Журнал «Управление компанией» 2003. № 7.

85. Свердловская область: бизнес-профиль // Эксперт. № 22 (233). 2000.

86. *Сергиенко Я.* Рыночные модели развития корпоративного сектора // Вопросы экономики. 2002. № 1.

87. *Слонов Н.* Ситуативность и системность в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 5.

88. Служба тематических толковых словарей. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.glossary.ru>. – Загл. с экрана.

89. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1982.

90. *Соколов В.* Управление пакетными видами бизнеса в концепции корпоративной стратегии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/batch_business.shtml. – Загл. с экрана.

91. *Сорокин П.* Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова М.: Политиздат, 1992.

92. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. *Айвазян С. А., Балкин О. Я., Баснина Т. Д. и др.* / Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998.

93. Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на 2004 год и на период до 2008 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cbr.ru/today/publications_reports/str_2008.htm. Загл. с экрана.

94. *Сухов С. В.* Системный подход к управлению коммерческим предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. № 6. 2001.

95. Сценарные условия социально-экономического развития и основные показатели сводного финансового баланса Российской Федерации на 2006 год и на период до 2008 года. М. Апрель, 2005.

96. *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. СПб.: Политехника, 2000.
97. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. Девятое издание. М.: ИНФРА-М, 2000.
98. *Третьяк О.* Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Российский экономический журнал. 1997. № 10.
99. *Трофимова Я. В.* Определение конкурентоспособности промышленного предприятия. Диссертация на соискание степени кандидата экономических наук. Ярославль, 1998.
100. *Туркин С.* Бизнес в местном сообществе: выгоды, примеры, советы // Журнал «Управление компанией». 2004. № 9.
101. *Туркин С.* Зачем бизнесу социальная ответственность // Журнал «Управление компанией». 2004. № 7.
102. *Уильмсон О.* Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат, 1996.
103. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
104. *Фон Круг Г. Кене М.* Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы // Проблемы теории и практики управления. № 4. 1999.
105. *Хайек Ф.* Безработица и денежная политика. Правительство как генератор делового цикла. Пер. с англ. М., 1992.
106. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М., 2002.
107. *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Изд-во Санкт-Петерб. ун-та, 1997.
108. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. Пер. с англ. М., 1993.
109. *Чемберлин Э.* Теория монополистической конкуренции. М., 1996.
110. *Чуб Б. А.* Теоретические подходы к исследованию проблем управления // Условия повышения эффективности экономики России. Сборник научных трудов. Под общ. ред. Бандурина В. В. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/10.shtml>. – Загл. с экрана.

111. *Шаститко А.* Неполные контракты: проблемы определения и моделирования // Вопросы экономики. 2001. № 6.
112. *Шумпетер И.* Капитализм, социализм и демократия. М., 1995.
113. *Шумпетер И.* Теория экономического развития. М., 1982.
114. *Щиборщ К. В.* Интегрированная система управления промышленных предприятий России // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 4.
115. *Щиборщ К. В.* Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5.
116. *Экк К. Д.* Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 2.
117. *Alajoutsijarvi K., Moller K., Rosenbroyjer C-J.* Relevance of Focal Nets in Understanding the Dynamics of Business Relationships // Journal of Business-to-Business Marketing. 1999. Vol. 6 (3).
118. *Alajoutsijarvi K., Tikkanen H.* Competence-based business process within industrial networks // Advances in Business Marketing and Purchasing. JAI Press, 2000. Vol. 9.
119. *Alchian A., Demsetz J.* Production, information costs, and economic organization // Amer. Econ. Rev. 1972. № 6.
120. *Aldrich H. E., Whetten D. A.* Organization sets, action sets and networks: Making the most of simplicity / Handbook of organizational design. Oxford: University Press, 1981. Vol. 1.
121. *Anderson J. C., Narus J. A.* A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships // Journal of Marketing. 1984. Vol. 48.
122. *Andrews K. R.* The concept of Corporate Strategy. Homewood, IL; Irwin, 1987.
123. *Araujo L., Easton G.* Networks in socioeconomic systems: A critical review // Networks in marketing. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
124. *Babich P.* Hoshin Handbook, Second Edition. 2002.
125. *Baker W. B.* Market networks and corporate behavior // American Journal of Sociology. 1990. Vol. 96. № 3.
126. Baldrige national quality program: Criteria for performance excellence. Washington, DC: U. S. Department of Commerce. National Institute of Standards and Technology, 2002.

127. *Baumol W.* On the Theory of Oligopoly // *Economica*. 1958, Vol. 25.
128. *Baumol W.* On the Theory of the Expansion of the Firm // *American Economic Review*. 1962. Vol. 52.
129. *Benson J. K.* The interorganizational network as a political economy // *Administrative Science Quarterly*. 1975. Vol. 20. № 2.
130. *Berry M.* Burmeister E., McElroy M. Sorting out Risks Using Known APT Factors // *Financial Analysts Journal*. March/April 1988.
131. *Blake P.* Maintain momentum when strategies alter. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=262&linked=252. – Загл. с экрана.
132. *Buyse B. P.* The opportunities of recession/http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=263&linked=252.
133. *Campbell A.* Its value should not be presumed... [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=261&linked=252. – Загл. с экрана.
134. *Campbell N. C. G.* An interaction approach to organizational buying behavior // *Journal of Business Research*. 1985. Vol. 13.
135. *Chandler A. D.* Strategy and Structure / Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, 1965.
136. *Chen N. F.* *Ross S.*, *Roll R.* Economic Forces and the Stock Market // *Journal of Business*. July 1986.
137. *Chen N. F.* Some Empirical Tests of the Theory of Arbitrage Pricing // *Journal of Finance*. December 1983.
138. *Collis D. J.*, *Montgomery C. A.* Competing on Resources: Strategy in the 1990's // *Harvard Business Review*, July-August.
139. *Cook K. S.*, *Emerson R. M.* Power, commitment, and equity in exchange networks // *American Sociological Review*. 1978.
140. *Cyert R.*, *Hedrick C. S.* Theory of Firm: Past, Present and Future. An Interpretation // *Journal of Economic Literature*. 1972. Vol. 10. № 2.
141. *Deming E.* Out of the Crisis. Cambridge University Press, 1986.
142. *Dwyer F. R.*, *Schurr P. H.*, *Oh S.* Developing buyer-seller relationships // *Journal of Marketing*. 1987. April.
143. ERP-Forum'2003 // Журнал «Управление компанией». 2003. № 4.

144. *Ford D., Hokansson H., Johanson J.* How do companies interact? // *Industrial Marketing and Purchasing*. 1986. Vol. 1. № 2.

145. *Fulton A.* Define what it is – and who does it. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=264&linked=252. – Загл. с экрана.

146. *Gould M., Campbell A. and Alexander M.* Corporate Strategy and Parenting Theory, Briefcase in Long Range Planning. 1998. April. Vol. 31. № 2.

147. Global Survey of Business Executives // *The McKinsey Quarterly*. 2004. November.

148. *Greiner L. E.* Evolution and Revolution as Organizations Growth // *Harvard Business Review*. 1972.

149. *Hakansson H., Johanson J.* The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies // *The Embedded Firm*. L.: Rutledge, 1993.

150. *Hampden-Turner C., Trompenaars A.* Seven Culture of Capitalism. Amsterdam, 1998.

151. *Hawawini G., Verdin P., Subramanian V.* Are «old» strategy concepts still working? [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=260&linked=252. – Загл. с экрана.

152. *Heide J. B., George J.* The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels // *Journal of Marketing*. 1988. January.

153. *Hichens R. E., Robinson S. J. Q., Wade D. P.* The directional policy matrix: tool for strategic planning // *Long Range Planning*. 1978. Vol. 11. June.

154. *Hofer C., Schendel D.* Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul: West Publishing Company. 1978.

155. *Hokansson H., Snehota I.* No business is an island: The network concept of business strategy // *Scandinavian Journal of Management*. 1989. Vol. 5. № 3.

156. *Homans G.* Social behavior as exchange // *American Journal of Sociology*. 1958. Vol. 63. № 3. May.

157. *Jensen M.* Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function // *The Monitor Group and Harvard Business School*, 2001.

158. *Jensen M., Meckling W.* Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency costs and Capital structure. 1976.
159. *John Kay.* Strategy and the Delusion of Grand Designs. 2003.
160. *Kanter R. M.* In times of uncertainty, try improvising. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=254&linked=252. – Загл. с экрана.
161. *Kenny I.* In praise of ambiguity. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=257&linked=252. – Загл. с экрана.
162. *Kerin R. A., Vijay M., Rajan P. V.* Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning, Boston: Allyn and Bacon, 1990.
163. *Ketels C.* Why the European context matters [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=255&linked=252. – Загл. с экрана.
164. *Lazzari V.* The value of corporate strategy. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=253&linked=252. – Загл. с экрана.
165. *Learned E. P., Christensen R. C., Andrews K. R., Guth W. D.* Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965.
166. *Lehtinen U., Mittila T.* One more time: A conceptual framework for relationship marketing. In the Proceedings of biannual conference of the Academy of Marketing Science, 1995.
167. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком // Из материалов «Вестника McKinsey». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vestnikmckinsey.ru>. – Загл. с экрана.
168. *Mariscal J., Hargis K.* A Long-Term Perspective on Short-Term Risk. 1999. October.
169. *Mariscal J., Hargis K., Baird A. Chan V.* Emerging markets discount rates. A consistent market-based methodology for Asia, EMEA and Latin America. 1999. March.
170. *Mariscal J., Lee R.* The Valuation of Mexican Stocks: An Extension of the Capital Asset Pricing Model to Emerging Markets. 1993. June.
171. *Marris R.* A Model of the Managerial Enterprise // Quarterly Journal of Economics. 1963. Vol. 77.

172. *Marris R.* The Economic Theory of Managerial Capitalism. L. 1966.
173. *Mintzberg H.* The Structure of Organizations, Englewood Cliffs: NJ, Prentice Hall, 1979.
174. *Moller K., Wilson D. T.* Dynamics of relationship development // Business marketing: An interaction and network perspective. Boston: Kluwer, 1995.
175. *Moller K. E., Wilson D. T.* Interaction perspective in business marketing: An exploratory contingency framework. Publications of the Helsinki School of Economics and Business Administration, F-234, 1988.
176. *Morgan R., Hunt S.* The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. July.
177. *Nancy R. Mann.* The Keys to Excellence: The Story of the Deming Philosophy. London, Mercury, 1989.
178. *Nelson A. K.* The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois, 1987.
179. *Pfeffer J., Salancik G. R.* The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.
180. *Porter M.* Now is the time to rediscover strategy. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=258&linked=252. – Загл. с экрана.
181. *Porter, Sachs, Schwab.* The Global Competitiveness Report 2001. NY: Oxford University Press, 2002.
182. *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 66.
183. *Reve T.* The Firm as Nexus of Internal and External Contract // The Firm as Nexus of Treaties. Ed. by Aoki M., Gustaffson B., Williamson O. E. L.: Sage, 1990.
184. *Robert Simons.* Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
185. *Sanchez R., Heene A.* (Eds) Strategic learning and knowledge management. Chichester: Wiley, 1996.
186. *Savill B.* It matters because it matters to shareholders. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=259&linked=252. – Загл. с экрана.

187. *Selznick P.* Leadership in Administration, New York: Harper, 1957.
188. *Snehota I.* Notes on a theory of business enterprise. Publications of the University of Uppsala, Department of Business Administration, 1990.
189. Strategy for Volatile times // The McKinsey Quarterly. 2004. October.
190. *Thibault J. W., Kelley H. H.* The social psychology of groups. New York: Wiley, 1959.
191. *Thibault J. W., Kelly H. H.* Interpersonal relations: A theory of interdependence. New York: Wiley, 1979.
192. *Tirole J.* The theory of industrial organization. Cambridge, MIT press, 1988.
193. *Weston J. F., Copeland.* Managerial Finance. 9th ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1992.
194. *Whittington R.* We need strategy, but strategists matter most. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=256&linked=252. – Загл. с экрана.
195. *Wilson D., Mummalaneni V.* Bonding and commitment in buyer-seller relationships: A conceptualization // Industrial Marketing and Purchasing. 1986. Vol. 1. № 3.

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫБОРОЧНОЙ СОВОКУПНОСТИ БАНКОВ В ПЕРИОД с 2001 по 2008 гг.

Таблица 1

Показатели агрегированного баланса выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2008 гг., млн р.

Банк/статья агрегированного баланса	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6	7	8	9
УБРиР (банковская группа УБРиР и Свердловбанк)								
Активы								
активы, приносящие доход	4 732	6 823	10 077	12 900	17 324	22 671	29 193	36 998
кредиты юридическим лицам	3 249	4 584	6 753	7 123	8 990	13 611	17 103	25 791
кредиты физическим лицам	3 007	4 315	6 332	6 570	7 203	7 899	8 740	9 671
ценные бумаги	39	118	259	369	1 575	5 472	8 094	15 817
кредиты банкам	17	11	82	96	115	135	157	183
учтенные векселя	17	18	55	62	68	73	79	84
ликвидные активы	170	121	24	27	30	32	34	37
активы не приносящие доход	546	811	1 063	1 252	1 495	1 755	2 043	2 378
нераспределенные средства	937	1 428	2 261	2 853	3 750	5 007	6 360	8 451
0	0	0	0	1 671	3 089	2 297	3 687	377
Пассив								
депозиты и счета	4 732	6 823	10 077	12 900	17 324	22 671	29 193	36 998
депозиты и счета юридических лиц	2 816	4 103	6 181	7 857	10 509	13 582	17 404	21 452
депозиты и счета физических лиц	1 220	1 357	1 647	1 995	2 389	2 835	3 348	3 948
депозиты и счета банков	1 148	2 257	4 015	5 283	7 482	10 058	13 319	16 715
собственные векселя	448	489	519	580	638	689	737	789
прочие пассивы	311	525	1 062	1 239	1 422	1 618	1 831	2 061
акционерный капитал	496	880	1 356	1 597	1 907	2 238	2 605	3 033
1 109	1 315	1 478	2 207	3 487	5 233	7 353	10 452	
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Северная Казна								
Активы	2 973	4 880	7 533	9 165	12 408	16 161	20 780	26 276
активы, приносящие доход	1 815	2 787	4 182	4 492	5 721	8 667	10 909	16 402
кредиты юридическим лицам	1 375	1 814	3 323	3 447	3 779	4 144	4 586	5 074
кредиты физическим лицам	39	51	162	229	980	3 407	5 040	9 848
ценные бумаги	353	773	584	688	821	964	1 122	1 306
кредиты банкам	25	48	22	24	27	29	31	33
учтенные векселя	22	101	92	103	114	123	131	141
ликвидные активы	540	1 053	1 751	2 062	2 462	2 891	3 365	3 917
активы не приносящие доход	618	1 040	1 600	2 024	2 648	3 504	4 429	5 852
нераспределенные средства	0	0	0	587	1 576	1 099	2 077	1 04
Пассив	2 973	4 880	7 533	9 165	12 408	16 161	20 780	26 276
депозиты и счета	2 017	3 356	5 206	6 557	8 640	11 044	14 016	17 178
депозиты и счета юридических лиц	811	908	1 608	1 947	2 332	2 768	3 269	3 855
депозиты и счета физических лиц	875	1 743	2 972	3 910	5 338	7 444	9 857	12 371
депозиты и счета банков	331	704	627	700	771	832	890	953
собственные векселя	229	296	520	606	696	792	895	1 008
прочие пассивы	330	577	784	924	1 103	1 295	1 508	1 755
акционерный капитал	397	651	1 022	1 078	1 969	3 031	4 361	6 335
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
УВБЪ								
Активы	2 956	4 284	6 644	7 928	10 493	13 669	17 372	21 793
активы, приносящие доход	1 561	2 377	3 868	4 219	5 228	7 408	9 125	13 078
кредиты юридическим лицам	969	1 512	2 410	2 501	2 741	3 006	3 326	3 681
кредиты физическим лицам	2	12	110	156	666	2 313	3 422	6 687
ценные бумаги	275	415	922	1 087	1 297	1 523	1 773	2 064
кредиты банкам	95	149	163	183	201	217	232	248
учтенные векселя	219	289	262	293	322	348	372	398
ликвидные активы	658	770	862	1 016	1 213	1 424	1 657	1 929

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
активы не приносящие доход	737	1 137	1 914	2 316	2 861	3 562	4 309	5 422
нераспределенные средства	0	0	0	377	1 191	1 275	2 280	1 364
Пассив	2 956	4 284	6 644	7 928	10 493	13 669	17 372	21 793
депозиты и счета	1 746	2 784	4 463	5 542	7 170	9 032	11 319	13 751
депозиты и счета юридических лиц	451	772	1 159	1 404	1 681	1 995	2 356	2 778
депозиты и счета физических лиц	798	1 412	2 251	2 962	4 195	5 640	7 468	9 373
депозиты и счета банков	497	600	1 053	1 176	1 294	1 397	1 495	1 600
собственные векселя	324	331	404	471	540	615	696	783
прочие пассивы	481	674	1 017	1 199	1 431	1 680	1 956	2 276
акционерный капитал	405	495	759	716	1 351	2 342	3 401	4 983
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
СКБ-Банк								
Активы	2 472	2 931	4 500	5 234	6 898	9 557	12 031	17 703
активы, приносящие доход	918	1 509	2 731	2 940	3 900	6 371	8 189	12 873
кредиты юридическим лицам	630	1 156	2 113	2 193	2 404	2 636	2 917	3 228
кредиты физическим лицам	10	29	144	204	871	3 028	4 479	8 753
ценные бумаги	119	156	240	282	337	396	461	536
кредиты банкам	63	55	28	32	35	38	40	43
учетные векселя	96	113	206	230	253	273	292	312
ликвидные активы	676	483	454	535	639	750	873	1 017
активы не приносящие доход	878	938	1 315	1 547	1 911	2 435	2 969	3 814
нераспределенные средства	0	0	0	212	448	0	0	0
Пассив	2 472	2 931	4 500	5 234	6 898	9 557	12 031	17 703
депозиты и счета	1 374	1 414	2 121	2 671	3 507	4 473	5 665	6 938
депозиты и счета юридических лиц	818	751	799	967	1 158	1 375	1 623	1 915
депозиты и счета физических лиц	251	482	1 140	1 500	2 125	2 856	3 782	4 746
депозиты и счета банков	305	181	183	204	224	242	259	278
собственные векселя	125	312	692	807	927	1 055	1 193	1 343

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
прочие пассивы	776	745	830	977	1 167	1 370	1 595	1 856
акционерный капитал	197	460	857	778	1 297	2 151	3 038	4 302
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	508	541	3 264
Уралпромстройбанк								
Активы	3 686	4 100	5 314	6 287	8 651	11 589	14 961	21 735
активы, приносящие доход	1 382	1 550	2 358	2 534	3 610	6 606	8 747	14 523
кредиты юридическим лицам	1 220	1 358	1 996	2 071	2 271	2 490	2 755	3 049
кредиты физическим лицам	28	70	183	260	1 113	3 866	5 718	11 175
ценные бумаги	94	29	39	46	54	64	74	87
кредиты банкам	13	24	11	13	14	15	16	17
учтенные векселя	27	70	129	144	158	171	183	196
ликвидные активы	510	492	627	738	882	1 035	1 205	1 402
активы не приносящие доход	1 794	2 058	2 329	2 703	3 232	3 948	4 680	5 809
нераспределенные средства	0	0	0	311	927	0	330	0
Пассив	3 686	4 100	5 314	6 287	8 651	11 589	14 961	21 735
депозиты и счета	1 556	1 822	2 831	3 558	4 659	5 929	7 496	9 170
депозиты и счета юридических лиц	768	835	1 060	1 284	1 538	1 825	2 156	2 542
депозиты и счета физических лиц	578	840	1 490	1 960	2 776	3 731	4 941	6 201
депозиты и счета банков	209	148	281	314	345	373	399	427
собственные векселя	431	423	315	367	421	479	542	610
прочие пассивы	1 014	1 112	1 320	1 556	1 857	2 180	2 538	2 954
акционерный капитал	686	742	849	807	1 714	2 857	4 385	6 655
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	143	0	2 345
Уралтрансбанк								
Активы	2 165	2 718	4 036	4 853	6 824	10 418	13 632	21 436
активы, приносящие доход	895	1 350	2 343	2 519	3 710	7 097	9 497	16 055
кредиты юридическим лицам	806	1 188	2 025	2 101	2 304	2 526	2 795	3 093
кредиты физическим лицам	18	76	210	298	1 274	4 428	6 549	12 799
ценные бумаги	9	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
кредиты банкам	8	9	12	14	15	16	17	18
учетные векселя	53	77	95	106	117	126	135	144
ликвидные активы	558	535	657	774	924	1 085	1 263	1 470
активы не приносящие доход	712	833	1 036	1 271	1 644	2 236	2 872	3 911
нераспределенные средства	0	0	0	288	545	0	0	0
Пассив								
депозиты и счета	2 165	2 718	4 036	4 853	6 824	10 418	13 632	21 436
депозиты и счета юридических лиц	1 122	1 453	2 405	3 019	3 967	5 059	6 408	7 841
депозиты и счета физических лиц	418	513	667	807	967	1 148	1 355	1 598
депозиты и счета банков	458	777	1 362	1 793	2 539	3 413	4 519	5 672
собственные векселя	246	164	375	419	461	498	533	570
прочие пассивы	199	214	373	435	499	568	643	724
акционерный капитал	437	543	697	821	980	1 150	1 339	1 559
непокрытый разрыв в фондировании	407	508	562	578	1 377	2 593	4 142	6 397
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	1 048	1 101	4 916
МЕТКОМБАНК								
Активы	958	1 776	2 830	3 193	4 167	5 561	6 845	9 641
активы, приносящие доход	381	704	1 117	1 202	1 621	2 743	3 553	5 697
кредиты юридическим лицам	292	536	842	874	958	1 050	1 162	1 286
кредиты физическим лицам	16	36	67	95	408	1 416	2 095	4 094
ценные бумаги	24	61	0	0	0	0	0	0
кредиты банкам	0	3	0	0	0	0	0	0
учетные векселя	48	122	208	233	256	276	296	317
ликвидные активы	328	411	708	834	996	1 170	1 362	1 585
активы не приносящие доход	250	661	1 004	1 157	1 368	1 648	1 930	2 360
нераспределенные средства	0	0	0	0	181	0	0	0
Пассив	958	1 776	2 830	3 193	4 167	5 561	6 845	9 641
депозиты и счета	435	786	1 378	1 718	2 202	2 760	3 439	4 177
депозиты и счета юридических лиц	293	426	765	926	1 109	1 316	1 554	1 833
депозиты и счета физических лиц	121	344	534	702	995	1 337	1 771	2 223

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
депозиты и счета банков	21	16	80	89	98	106	113	121
собственные векселя	43	107	209	244	280	319	361	406
прочие пассивы	202	521	780	919	1 098	1 289	1 500	1 746
акционерный капитал	279	362	462	286	587	1 058	1 500	2 128
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	26	0	136	45	1 184
Дорожно-транспортный фонд								
Активы	729	1 075	2 051	2 371	3 436	6 066	8 144	13 259
активы, приносящие доход	443	533	1 150	1 288	2 052	4 250	5 785	10 048
кредиты юридическим лицам	244	302	597	619	679	745	824	912
кредиты физическим лицам	7	19	138	196	836	2 906	4 299	8 401
ценные бумаги	3	15	144	170	203	238	278	323
кредиты банкам	5	53	158	177	194	210	224	240
учетные векселя	184	145	113	126	139	150	161	172
ликвидные активы	135	259	574	676	807	948	1 103	1 284
активы не приносящие доход	152	282	326	407	577	869	1 256	1 928
нераспределенные средства	0	0	0	0	0	0	0	0
Пассив	729	1 075	2 051	2 371	3 436	6 066	8 144	13 259
депозиты и счета	283	478	1 431	1 741	2 202	2 720	3 351	4 016
депозиты и счета юридических лиц	54	74	155	188	225	267	315	372
депозиты и счета физических лиц	73	189	645	849	1 202	1 616	2 140	2 686
депозиты и счета банков	156	215	631	705	775	837	896	958
собственные векселя	2	33	68	79	91	103	117	131
прочие пассивы	89	198	163	192	229	269	314	365
акционерный капитал	356	366	389	183	750	1 424	2 414	3 867
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	176	164	1 550	1 949	4 880
СБ ГУБЕРНСКИЙ								
Активы	367	1 733	2 390	2 699	3 217	3 731	4 386	5 157
активы, приносящие доход	181	1 040	1 803	1 893	2 112	2 416	2 722	3 189
кредиты юридическим лицам	122	776	1 575	1 634	1 792	1 965	2 174	2 405

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
кредиты физическим лицам	6	2	7	10	41	144	213	416
ценные бумаги	5	16	45	52	63	74	86	100
кредиты банкам	0	5	2	2	2	2	2	2
учетные векселя	47	241	175	195	215	232	248	266
ликвидные активы	90	276	197	232	277	326	379	441
активы не приносящие доход	96	417	391	497	611	736	865	1 017
нераспределенные средства	0	0	0	76	216	254	420	510
Пассив	367	1 733	2 390	2 699	3 217	3 731	4 386	5 157
депозиты и счета	91	586	1 259	1 514	1 856	2 237	2 690	3 182
депозиты и счета юридических лиц	30	187	460	557	667	792	936	1 103
депозиты и счета физических лиц	28	197	327	430	610	819	1 085	1 362
депозиты и счета банков	33	202	472	527	579	626	670	716
собственные векселя	79	307	356	416	477	543	614	691
прочие пассивы	77	338	223	263	314	369	429	499
акционерный капитал	120	501	552	506	570	582	653	784
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблица 2

Показатели отчета о прибылях и убытках выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2008, млн р.

Банк/статья агрегированного баланса	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6	7	8	9
УБРиР (банковская группа УБРиР и Свердловсоцбанк)								
Стоимость на стороне активов	(682)	(862)	(856)	(678)	(573)	381	669	3 008
активы, приносящие доход	(485)	(335)	(344)	28	248	814	1 210	2 356
кредиты юридическим лицам	(461)	(368)	(471)	(234)	(45)	50	47	66
кредиты физическим лицам	(8)	0	1	23	152	711	1 123	2 259

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ценные бумаги	38	53	134	253	154	65	53	43
кредиты банкам	0	0	(5)	(9)	(9)	(8)	(7)	(7)
учетные векселя	(55)	(22)	(2)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
ликвидные активы	(191)	243	(234)	(259)	(284)	(290)	(317)	(333)
активы не приносящие доход	(328)	(428)	(497)	(591)	(712)	(826)	(986)	(1 183)
нераспределенные средства	0	0	0	(208)	(402)	(267)	(415)	(37)
комиссионные и прочие доходы	323	145	219	351	578	950	1 176	2 205
Стоимость на стороне пассивов	1 023	1 043	974	1 087	1 290	1 058	1 144	544
депозиты и счета	650	682	848	959	1 155	1 257	1 558	1 709
депозиты и счета юридических лиц	371	359	304	346	380	387	430	452
депозиты и счета физических лиц	276	425	462	528	693	799	1 058	1 193
депозиты и счета банков	3	(103)	83	84	82	71	70	64
собственные векселя	83	136	161	174	182	175	188	187
прочие пассивы	174	264	298	331	362	369	404	425
акционерный капитал	388	395	325	457	662	863	1 140	1 463
постоянные и комиссионные расходы	(272)	(433)	(659)	(833)	(1 071)	(1 607)	(2 145)	(3 239)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
Северная Казна								
Стоимость на стороне активов	(517)	(471)	(275)	(533)	(519)	22	122	1 574
активы, приносящие доход	(186)	68	340	171	278	555	753	1 389
кредиты юридическим лицам	(177)	(140)	(129)	(82)	(8)	31	27	35
кредиты физическим лицам	(6)	(7)	(11)	2	56	342	587	1 242
ценные бумаги	(11)	206	394	265	247	198	156	129
кредиты банкам	4	3	18	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
учетные векселя	3	5	68	(11)	(13)	(13)	(14)	(14)
ликвидные активы	(189)	(316)	(385)	(427)	(468)	(477)	(522)	(548)
активы не приносящие доход	(216)	(312)	(352)	(419)	(503)	(578)	(687)	(819)
нераспределенные средства	0	(0)	0	(73)	(205)	(128)	(234)	(10)
комиссионные и прочие доходы	75	89	122	216	380	650	811	1 563

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стоимость на стороне пассивов	627	741	656	582	856	695	794	360
депозиты и счета	556	804	804	895	1 028	1 086	1 307	1 414
депозиты и счета юридических лиц	247	232	299	339	372	379	421	442
депозиты и счета физических лиц	215	418	409	458	560	623	804	896
депозиты и счета банков	94	153	95	98	96	84	82	75
собственные векселя	58	61	84	90	93	89	94	94
прочие пассивы	116	173	173	191	210	214	234	246
акционерный капитал	139	195	225	223	374	500	676	887
постоянные и комиссионные расходы	(241)	(492)	(629)	(817)	(849)	(1 194)	(1 517)	(2 280)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
УВБ								
Стоимость на стороне активов	(612)	(684)	(478)	(520)	(434)	48	164	1 446
активы, приносящие доход	(190)	(213)	5	(12)	92	330	486	953
кредиты юридическим лицам	(148)	(153)	(108)	(64)	(8)	22	19	26
кредиты физическим лицам	(0)	(2)	(4)	4	47	256	425	883
ценные бумаги	45	33	162	128	133	125	115	115
кредиты банкам	(22)	(22)	(13)	(25)	(24)	(21)	(21)	(19)
учтенные векселя	(64)	(69)	(32)	(55)	(56)	(52)	(53)	(51)
ликвидные активы	(230)	(231)	(190)	(210)	(230)	(235)	(257)	(270)
активы не приносящие доход	(258)	(341)	(421)	(479)	(544)	(588)	(668)	(759)
нераспределенные средства	(0)	0	0	(47)	(155)	(148)	(256)	(133)
комиссионные и прочие доходы	66	101	128	228	403	689	859	1 655
Стоимость на стороне пассивов	671	707	613	538	543	557	611	219
депозиты и счета	517	638	655	728	831	868	1 036	1 113
депозиты и счета юридических лиц	153	205	204	234	259	265	296	312
депозиты и счета физических лиц	223	300	299	336	417	467	606	677
депозиты и счета банков	141	133	152	158	155	136	135	124
собственные векселя	95	55	55	61	64	63	68	68
прочие пассивы	168	202	224	248	272	277	303	319

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
акционерный капитал	142	149	167	148	257	386	527	698
постоянные и комиссионные расходы	(251)	(338)	(488)	(647)	(881)	(1 037)	(1 324)	(1 979)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
СКБ-Банк								
Стоимость на стороне активов	(597)	(469)	(421)	(410)	(282)	235	502	1 544
активы, приносящие доход	(95)	(103)	(112)	(92)	15	330	551	1 154
кредиты юридическим лицам	(76)	(83)	(82)	(52)	(5)	20	17	22
кредиты физическим лицам	(1)	(4)	(7)	4	56	321	541	1 132
ценные бумаги	8	14	19	7	15	37	40	45
кредиты банкам	3	1	(0)	(6)	(5)	(5)	(4)	(4)
учетные векселя	(28)	(32)	(41)	(45)	(46)	(43)	(43)	(41)
ликвидные активы	(237)	(145)	(100)	(111)	(121)	(124)	(135)	(142)
активы не приносящие доход	(307)	(281)	(289)	(320)	(363)	(402)	(460)	(534)
нераспределенные средства	0	(0)	0	(26)	(58)	0	0	0
комиссионные и прочие доходы	42	61	80	139	245	431	546	1 066
Стоимость на стороне пассивов	636	541	524	399	361	228	157	(383)
депозиты и счета	433	357	342	379	435	459	549	593
депозиты и счета юридических лиц	257	198	159	178	193	196	216	225
депозиты и счета физических лиц	69	104	146	165	208	234	305	342
депозиты и счета банков	106	54	37	36	34	30	28	25
собственные векселя	34	62	131	136	138	131	136	133
прочие пассивы	272	223	183	202	222	226	247	260
акционерный капитал	69	138	189	161	246	355	471	602
постоянные и комиссионные расходы	(171)	(238)	(320)	(479)	(680)	(942)	(1 246)	(1 971)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
Уралпромстройбанк								
Стоимость на стороне активов	(895)	(754)	(547)	(533)	(347)	502	873	2 573
активы, приносящие доход	(180)	(140)	(52)	(47)	95	524	811	1 618
кредиты юридическим лицам	(187)	(141)	(77)	(49)	(5)	19	16	21

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
кредиты физическим лицам	(2)	(5)	1	16	107	502	793	1 595
ценные бумаги	13	24	37	8	15	24	23	23
кредиты банкам	1	(1)	2	(2)	(2)	(2)	(2)	(1)
учтенные векселя	(4)	(17)	(15)	(20)	(20)	(19)	(20)	(19)
ликвидные активы	(179)	(148)	(138)	(153)	(168)	(171)	(187)	(196)
активы не приносящие доход	(628)	(617)	(512)	(560)	(614)	(651)	(725)	(813)
нераспределенные средства	0	(0)	(0)	(39)	(121)	0	(37)	0
комиссионные и прочие доходы	91	151	155	265	460	800	1 012	1 964
Стоимость на стороне пассивов	937	785	578	384	558	284	258	(22)
депозиты и счета	487	466	419	469	552	591	715	776
депозиты и счета юридических лиц	259	236	210	236	256	259	286	299
депозиты и счета физических лиц	155	186	157	182	248	290	388	440
депозиты и счета банков	73	44	51	51	49	42	41	37
собственные векселя	139	108	54	57	59	56	59	58
прочие пассивы	355	334	291	322	353	360	393	414
акционерный капитал	240	223	187	167	326	471	680	932
постоянные и комиссионные расходы	(285)	(345)	(371)	(631)	(731)	(1 195)	(1 588)	(2 201)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
Уралтрансбанк								
Стоимость на стороне активов	(437)	(390)	(205)	(280)	(105)	584	982	2 531
активы, приносящие доход	(55)	(83)	(46)	(62)	48	443	758	1 614
кредиты юридическим лицам	(112)	(101)	(68)	(46)	(4)	20	17	22
кредиты физическим лицам	(3)	(9)	(14)	3	72	443	761	1 612
ценные бумаги	39	0	0	0	0	0	0	0
кредиты банкам	(1)	46	52	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
учтенные векселя	(15)	(19)	(16)	(18)	(19)	(18)	(19)	(18)
ликвидные активы	(195)	(160)	(145)	(160)	(176)	(179)	(196)	(206)
активы не приносящие доход	(249)	(250)	(228)	(263)	(312)	(369)	(445)	(547)
нераспределенные средства	0	0	0	(36)	(71)	0	0	0

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
комиссионные и прочие доходы	63	104	213	242	405	689	865	1 670
Стоймость на стороне пассивов	463	441	351	216	258	95	33	(271)
депозиты и счета	298	288	325	370	439	472	578	629
депозиты и счета юридических лиц	137	141	135	150	163	165	181	189
депозиты и счета физических лиц	110	145	166	189	242	276	362	407
депозиты и счета банков	51	2	24	31	34	32	34	33
собственные векселя	30	42	36	43	48	48	55	56
прочие пассивы	153	163	153	170	186	190	208	218
акционерный капитал	142	152	124	120	262	428	642	896
постоянные и комиссионные расходы	(160)	(205)	(287)	(487)	(677)	(1 043)	(1 449)	(2 070)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
МЕТКОМБАНК								
Стоймость на стороне активов	(237)	(325)	(362)	(390)	(330)	(57)	65	598
активы, приносящие доход	(51)	(37)	(78)	(64)	(16)	132	235	525
кредиты юридическим лицам	(46)	(61)	(31)	(20)	(2)	8	7	9
кредиты физическим лицам	(3)	(3)	(1)	4	33	168	273	559
ценные бумаги	7	43	0	0	0	0	0	0
кредиты банкам	0	14	0	0	0	0	0	0
учтенные векселя	(9)	(30)	(45)	(47)	(48)	(45)	(45)	(44)
ликвидные активы	(115)	(123)	(156)	(173)	(189)	(193)	(211)	(222)
активы не приносящие доход	(87)	(198)	(221)	(239)	(260)	(272)	(299)	(330)
нераспределенные средства	(0)	0	(0)	0	(24)	0	0	0
комиссионные и прочие доходы	16	34	93	86	159	276	340	626
Стоймость на стороне пассивов	261	401	437	291	307	298	290	39
депозиты и счета	135	199	253	278	310	321	371	395
депозиты и счета юридических лиц	98	125	166	183	196	197	215	224
депозиты и счета физических лиц	34	71	71	80	99	111	144	161
депозиты и счета банков	4	3	17	16	15	13	12	11
собственные векселя	15	26	36	38	39	38	40	39

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
прочие пассивы	71	156	172	190	209	213	232	244
акционерный капитал	98	109	102	59	112	175	233	298
постоянные и комиссионные расходы	(57)	(89)	(126)	(275)	(362)	(448)	(586)	(937)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
Драгоценности Урала								
Стоимость на стороне активов	(161)	(184)	(128)	(153)	(47)	343	641	1 719
активы, приносящие доход	(73)	(45)	10	(35)	24	291	503	1 080
кредиты юридическим лицам	(26)	(16)	(3)	(8)	1	7	5	6
кредиты физическим лицам	(1)	(2)	(6)	4	56	314	525	1 095
ценные бумаги	16	7	2	16	14	13	15	17
кредиты банкам	2	8	37	(25)	(24)	(21)	(21)	(19)
учтенные векселя	(64)	(43)	(19)	(23)	(23)	(21)	(21)	(20)
ликвидные активы	(47)	(78)	(126)	(140)	(153)	(156)	(171)	(180)
активы не приносящие доход	(53)	(85)	(72)	(84)	(110)	(143)	(195)	(270)
нераспределенные средства	0	(0)	(0)	0	0	0	0	0
комиссионные и прочие доходы	12	23	60	106	192	352	504	1 089
Стоимость на стороне пассивов	169	188	157	(101)	47	(168)	(313)	(704)
депозиты и счета	66	108	192	210	239	246	291	309
депозиты и счета юридических лиц	17	21	28	32	35	36	40	42
депозиты и счета физических лиц	18	39	68	78	107	125	168	190
депозиты и счета банков	31	48	97	99	97	85	83	76
собственные векселя	1	9	5	7	8	8	9	10
прочие пассивы	31	59	36	40	44	44	49	51
акционерный капитал	125	110	86	38	142	235	374	541
постоянные и комиссионные расходы	(52)	(97)	(162)	(395)	(385)	(701)	(1 037)	(1 615)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0
СБ ГУБЕРНСКИЙ								
Стоимость на стороне активов	(35)	(343)	(226)	(217)	(146)	(99)	(105)	6
активы, приносящие доход	(2)	(151)	(115)	(87)	(0)	21	32	65

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
кредиты юридическим лицам	8	(105)	(115)	(57)	(11)	12	12	16
кредиты физическим лицам	(2)	(0)	(1)	(0)	1	11	21	47
ценные бумаги	(29)	8	37	10	49	35	36	37
кредиты банкам	36	8	1	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
учтенные векселя	(14)	(61)	(38)	(40)	(40)	(37)	(38)	(36)
ликвидные активы	(32)	(83)	(43)	(48)	(53)	(54)	(59)	(62)
активы не приносящие доход	(34)	(125)	(86)	(103)	(116)	(121)	(134)	(142)
нераспределенные средства	0	(0)	(0)	(10)	(28)	(30)	(47)	(50)
комиссионные и прочие доходы	33	15	18	30	51	85	104	195
Стоимость на стороне пассивов	56	388	284	197	155	81	77	54
депозиты и счета	27	131	155	180	206	211	247	262
депозиты и счета юридических лиц	10	54	71	84	95	98	111	118
депозиты и счета физических лиц	6	43	43	48	60	67	88	98
депозиты и счета банков	11	33	41	48	51	46	48	46
собственные векселя	4	75	56	60	62	60	64	63
прочие пассивы	27	101	49	54	60	61	66	70
акционерный капитал	42	150	121	105	108	96	101	110
постоянные и комиссионные расходы	(44)	(70)	(98)	(203)	(281)	(347)	(402)	(452)
непокрытый разрыв в фондировании	0	0	0	0	0	0	0	0

РАСЧЕТ ГРУПП ФАКТОРОВ СТОИМОСТИ ПО ВЫБОРОЧНОЙ СОВОКУПНОСТИ БАНКОВ В ПЕРИОД с 2005 по 2008 гг.

Таблица 3

Группы факторов стоимости по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.

№ пп.	Банк/группа факторов стоимости	вклад группы VFb , млн р.	вклад аналогичных групп по рынку VFm , млн р.	Вклад всех групп по рынку VFt , млн р.	VFm - VFb , млн р.	VFt - VFb , млн р.	(VFm - VFb) / (VFt - VFb)	WFV, млн р.	Нормальное распределение WFV	квадрат отклонения WFV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
УБРиР										
1	Размещение средств населению	2 361	10 603	57 002	8 242	54 641	0,1508	2 005	985	1 040 123
2	Привлечение средств населения	2 209	8 243	57 002	6 034	54 793	0,1101	1 966	803	1 352 308
3	Размещение средств корпоративным клиентам	61	268	57 002	208	56 941	0,0036	60	30	946
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	1 430	6 739	57 002	5 308	55 571	0,0955	1 294	671	387 513
5	Размещение средств на рынках капитала	190	592	57 002	402	56 812	0,0071	189	109	6 432
6	Привлечение средств на рынках капитала	2 414	10 037	57 002	7 623	54 588	0,1396	2 077	943	1 287 109
7	Корпоративный центр Северная Казна	4 386	20 520	57 002	16 134	52 616	0,3066	3 041	1 535	2 265 886
1	Размещение средств населению	1 231	10 603	57 002	9 372	55 771	0,1681	1 024	985	1 496
2	Привлечение средств населения	1 707	8 243	57 002	6 536	55 295	0,1182	1 505	803	493 347

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	Размещение средств корпоративным клиентам	47	268	57 002	221	56 954	0,0039	47	30	307
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	1 192	6 739	57 002	5 547	55 810	0,0994	1 073	671	161 640
5	Размещение средств на рынках капитала	421	592	57 002	171	56 581	0,0030	420	109	96 800
6	Привлечение средств на рынках капитала	1 421	10 037	57 002	8 616	55 581	0,1550	1 201	943	66 578
7	Корпоративный центр	3 808	20 520	57 002	16 712	53 194	0,3142	2 612	1 535	1 158 273
УВБ										
1	Размещение средств населению	893	10 603	57 002	9 710	56 109	0,1731	739	985	60 868
2	Привлечение средств населения	1 281	8 243	57 002	6 962	55 721	0,1249	1 121	803	101 211
3	Размещение средств корпоративным клиентам	32	268	57 002	236	56 969	0,0041	32	30	7
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	837	6 739	57 002	5 901	56 165	0,1051	749	671	6 085
5	Размещение средств на рынках капитала	169	592	57 002	423	56 833	0,0074	168	109	3 494
6	Привлечение средств на рынках капитала	1 084	10 037	57 002	8 953	55 918	0,1601	911	943	1 025
7	Корпоративный центр	2 537	20 520	57 002	17 982	54 464	0,3302	1 700	1 535	26 942
СКБ-Банк										
1	Размещение средств населению	1 134	10 603	57 002	9 469	55 867	0,1695	942	985	1 858
2	Привлечение средств населения	644	8 243	57 002	7 599	56 358	0,1348	557	803	60 545
3	Размещение средств корпоративным клиентам	30	268	57 002	238	56 972	0,0042	30	30	0
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	824	6 739	57 002	5 915	56 178	0,1053	737	671	4 363

Продолжение табл. 3

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	Размещение средств на рынках капитала	25	592	57 002	567	56 977	0,0100	25	109	7 088
6	Привлечение средств на рынках капитала	976	10 037	57 002	9 061	56 026	0,1617	818	943	15 536
7	Корпоративный центр	2 261	20 520	57 002	18 259	54 741	0,3335	1 507	1 535	811
	Уралпромстройбанк									
1	Размещение средств населению	1 668	10 603	57 002	8 936	55 334	0,1615	1 398	985	170 613
2	Привлечение средств населения	805	8 243	57 002	7 438	56 197	0,1324	698	803	10 930
3	Размещение средств корпоративным клиентам	29	268	57 002	240	56 973	0,0042	28	30	2
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	801	6 739	57 002	5 938	56 201	0,1057	716	671	2 018
5	Размещение средств на рынках капитала	3	592	57 002	589	56 999	0,0103	3	109	11 189
6	Привлечение средств на рынках капитала	1 394	10 037	57 002	8 643	55 608	0,1554	1 177	943	55 034
7	Корпоративный центр	2 091	20 520	57 002	18 429	54 911	0,3356	1 389	1 535	21 333
	Уралтрансбанк									
1	Размещение средств населению	1 596	10 603	57 002	9 008	55 406	0,1626	1 336	985	123 145
2	Привлечение средств населения	760	8 243	57 002	7 483	56 242	0,1330	659	803	20 709
3	Размещение средств корпоративным клиентам	30	268	57 002	238	56 972	0,0042	30	30	0
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	544	6 739	57 002	6 195	56 458	0,1097	484	671	35 092
5	Размещение средств на рынках капитала	45	592	57 002	548	56 957	0,0096	44	109	4 163
6	Привлечение средств на рынках капитала	1 281	10 037	57 002	8 756	55 721	0,1571	1 080	943	18 819
7	Корпоративный центр	1 885	20 520	57 002	18 635	55 117	0,3381	1 248	1 535	82 849

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	МЕТКОМБАНК									
1	Размещение средств населению	574	10 603	57 002	10 029	56 428	0,1777	472	985	263 361
2	Привлечение средств населения	304	8 243	57 002	7 939	56 698	0,1400	261	803	293 311
3	Размещение средств корпоративным клиентам	12	268	57 002	256	56 990	0,0045	12	30	308
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	594	6 739	57 002	6 145	56 408	0,1089	529	671	20 148
5	Размещение средств на рынках капитала	110	592	57 002	482	56 892	0,0085	109	109	0
6	Привлечение средств на рынках капитала	475	10 037	57 002	9 562	56 527	0,1692	394	943	300 719
7	Корпоративный центр Драгощенности Урала	1 182	20 520	57 002	19 338	55 820	0,3464	772	1 535	582 395
1	Размещение средств населению	1 102	10 603	57 002	9 501	55 900	0,1700	915	985	4 958
2	Привлечение средств населения	348	8 243	57 002	7 895	56 654	0,1394	299	803	253 522
3	Размещение средств корпоративным клиентам	11	268	57 002	257	56 991	0,0045	11	30	345
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	113	6 739	57 002	6 626	56 889	0,1165	100	671	326 694
5	Размещение средств на рынках капитала	17	592	57 002	576	56 985	0,0101	16	109	8 530
6	Привлечение средств на рынках капитала	741	10 037	57 002	9 296	56 261	0,1652	618	943	105 247
7	Корпоративный центр СБ ГУБЕРНСКИЙ	1 476	20 520	57 002	19 044	55 526	0,3430	969	1 535	320 380
1	Размещение средств населению	44	10 603	57 002	10 559	56 957	0,1854	36	985	900 799
2	Привлечение средств населения	185	8 243	57 002	8 057	56 816	0,1418	159	803	414 487
3	Размещение средств корпоративным клиентам	15	268	57 002	253	56 986	0,0044	15	30	205

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	404	6 739	57 002	6 335	56 598	0,1119	359	671	97 778
5	Размещение средств на рынках капитала	5	592	57 002	587	56 997	0,0103	5	109	10 818
6	Привлечение средств на рынках капитала	251	10 037	57 002	9 786	56 751	0,1724	208	943	540 012
7	Корпоративный центр	894	20 520	57 002	19 626	56 108	0,3498	581	1 535	910 326

Таблица 4

Показатели дисперсии и стандартного отклонения групп факторов стоимости взвешенных по рынку (WFV) для выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.

№ пп.	Группа факторов стоимости	Дисперсия WFV	Стандартное отклонение WFV
1	Размещение средств населению	320 903	566
2	Привлечение средств населения	375 046	612
3	Размещение средств корпоративным клиентам	265	16
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	130 166	361
5	Размещение средств на рынках капитала	18 564	136
6	Привлечение средств на рынках капитала	298 760	547
7	Корпоративный центр	671 150	819

РАСЧЕТ ЦЕЛЕВОЙ ФУНКЦИИ ПО ВЫБОРОЧНОЙ СОВОКУПНОСТИ БАНКОВ В ПЕРИОД с 2005 по 2008 гг.

Таблица 5

Расчет целевой функции по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.

№ пп.	Банк/ранжированные группы факторов стоимости	WfV, млн р.	WfV накопительным итогом по группам факторов, млн р.	Целевая функция	Нормальное распределение целевой функции	Нормированное нормальное распределение целевой функции	Квадрат отклонения	Оценка
		3	4	5	6	7	8	9
1	2							
	УБРп							
1	Корпоративный центр	3 041	3 041	0,2860	1 519	0,1429	0,0205	7
2	Привлечение средств на рынках капитала	2 077	5 118	0,4814	3 038	0,2857	0,0383	6
3	Размещение средств населения	2 005	7 123	0,6700	4 557	0,4286	0,0583	5
4	Привлечение средств населения	1 966	9 089	0,8549	6 075	0,5714	0,0803	4
5	Привлечение средств корпоративных клиентов	1 294	10 383	0,9765	7 594	0,7143	0,0688	
6	Размещение средств на рынках капитала	189	10 572	0,9943	9 113	0,8571	0,0188	
7	Размещение средств корпоративным клиентам	60	10 632	1,0000	10 632	1,0000	0,0000	
	Северная Казна							
1	Корпоративный центр	2 612	2 612	0,3314	1 126	0,1429	0,0355	7
2	Привлечение средств населения	1 505	4 117	0,5223	2 252	0,2857	0,0560	6
3	Привлечение средств на рынках капитала	1 201	5 318	0,6747	3 378	0,4286	0,0606	5
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	1 073	6 391	0,8108	4 504	0,5714	0,0573	
5	Размещение средств населения	1 024	7 415	0,9407	5 630	0,7143	0,0513	

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Размещение средств на рынках капитала	420	7 835	0,9940	6 756	0,8571	0,0187	
6	Размещение средств корпоративным клиентам	47	7 882	1,0000	7 882	1,0000	0,0000	
	УВТБ							
1	Корпоративный центр	1 700	1 700	0,3136	774	0,1429	0,0292	7
2	Привлечение средств населения	1 121	2 821	0,5205	1 548	0,2857	0,0551	6
3	Привлечение средств на рынках капитала	911	3 731	0,6885	2 323	0,4286	0,0676	5
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	749	4 481	0,8268	3 097	0,5714	0,0652	
5	Размещение средств населения	739	5 219	0,9631	3 871	0,7143	0,0619	
6	Размещение средств на рынках капитала	168	5 387	0,9940	4 645	0,8571	0,0187	
7	Размещение средств корпоративным клиентам	32	5 419	1,0000	5 419	1,0000	0,0000	
	СКБ-Банк							
1	Корпоративный центр	1 507	1 507	0,3265	659	0,1429	0,0337	7
2	Размещение средств населению	942	2 449	0,5306	1 319	0,2857	0,0600	6
3	Привлечение средств на рынках капитала	818	3 267	0,7078	1 978	0,4286	0,0780	5
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	737	4 004	0,8676	2 638	0,5714	0,0877	4
5	Привлечение средств населения	557	4 561	0,9882	3 297	0,7143	0,0750	
6	Размещение средств корпоративным клиентам	30	4 591	0,9947	3 956	0,8571	0,0189	
7	Размещение средств на рынках капитала	25	4 616	1,0000	4 616	1,0000	0,0000	
	Уралпромстройбанк							
1	Размещение средств населению	1 398	1 398	0,2584	773	0,1429	0,0134	7
2	Корпоративный центр	1 389	2 788	0,5152	1 546	0,2857	0,0527	6
3	Привлечение средств на рынках капитала	1 177	3 965	0,7328	2 319	0,4286	0,0925	5
4	Привлечение средств корпоративных клиентов	716	4 681	0,8651	3 092	0,5714	0,0863	
5	Привлечение средств населения	698	5 380	0,9942	3 865	0,7143	0,0784	
6	Размещение средств корпоративным клиентам	28	5 408	0,9995	4 638	0,8571	0,0203	
7	Размещение средств на рынках капитала	3	5 411	1,0000	5 411	1,0000	0,0000	
	Уралтрансбанк							
1	Размещение средств населению	1 336	1 336	0,2737	697	0,1429	0,0171	7
2	Корпоративный центр	1 248	2 584	0,5294	1 395	0,2857	0,0594	5

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Привлечение средств на рынках капитала	1 080	3 664	0,7506	2 092	0,4286	0,1037	6
4	Привлечение средств на рынках населения	659	4 323	0,8856	2 789	0,5714	0,0987	6
5	Привлечение средств корпоративных клиентов	484	4 807	0,9848	3 486	0,7143	0,0732	6
6	Размещение средств на рынках капитала	44	4 851	0,9938	4 184	0,8571	0,0187	6
7	Размещение средств корпоративным клиентам	30	4 881	1,0000	4 881	1,0000	0,0000	6
	МЕТКОМБАНК							
1	Корпоративный центр	772	772	0,3028	364	0,1429	0,0256	7
2	Привлечение средств корпоративных клиентов	529	1 302	0,5103	729	0,2857	0,0505	5
3	Размещение средств на население	472	1 774	0,6954	1 093	0,4286	0,0712	6
4	Привлечение средств на рынках капитала	394	2 168	0,8500	1 457	0,5714	0,0776	4
5	Привлечение средств на население	261	2 429	0,9525	1 822	0,7143	0,0567	4
6	Размещение средств на рынках капитала	109	2 538	0,9952	2 186	0,8571	0,0191	4
7	Размещение средств корпоративным клиентам	12	2 551	1,0000	2 551	1,0000	0,0000	4
	Драгоценности Урала							
1	Корпоративный центр	969	969	0,3310	418	0,1429	0,0354	7
2	Размещение средств на население	915	1 884	0,6433	837	0,2857	0,1279	5
3	Привлечение средств на рынках капитала	618	2 503	0,8544	1 255	0,4286	0,1813	6
4	Привлечение средств на население	299	2 802	0,9566	1 674	0,5714	0,1483	6
5	Привлечение средств корпоративных клиентов	100	2 902	0,9906	2 092	0,7143	0,0764	6
6	Размещение средств на рынках капитала	16	2 918	0,9962	2 511	0,8571	0,0193	6
7	Размещение средств корпоративным клиентам	11	2 929	1,0000	2 929	1,0000	0,0000	6
	СБ ГУБЕРНСКИЙ							
1	Корпоративный центр	581	581	0,4265	195	0,1429	0,0805	7
2	Привлечение средств корпоративных клиентов	359	940	0,6896	389	0,2857	0,1631	5
3	Привлечение средств на рынках капитала	208	1 148	0,8421	584	0,4286	0,1710	6
4	Привлечение средств на население	159	1 307	0,9588	779	0,5714	0,1500	6
5	Размещение средств на население	36	1 343	0,9853	974	0,7143	0,0734	6
6	Размещение средств корпоративным клиентам	15	1 358	0,9966	1 168	0,8571	0,0194	6
7	Размещение средств на рынках капитала	5	1 363	1,0000	1 363	1,0000	0,0000	6

Таблица 6

Итоговые показатели групп факторов стоимости взвешенных по рынку (WfV)
для выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.

№ пп.	Группа факторов стоимости	Сумма оценок (частота присутствия стратегических альтернатив)	Дисперсия целевой функции бизнеса	Стандартное отклонение целевой функции бизнеса
1	Корпоративный центр	60	0,3724	0,1862
2	Привлечение средств на рынках капитала	48	0,7284	0,3642
3	Размещение средств населения	36	0,8705	0,4353
4	Привлечение средств населения	16	0,7986	0,3993
5	Привлечение средств корпоративных клиентов	14	0,5344	0,2672
6	Размещение средств корпоративным клиентам	0	0,0586	0,0293
7	Размещение средств на рынках капитала	0	0,1134	0,0567

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты стратегического целеполагания	7
1.1. Социально-экономическая сущность стратегических целей предпринимательской деятельности	7
1.2. Бизнес как объект стратегического целеполагания	20
1.3. Стратегические предпосылки конкурентоспособности бизнеса	40
Глава 2. Методический инструментарий стратегического целеполагания.....	56
2.1. Современные модели стратегического целеполагания	56
2.2. Методические подходы к выбору целевой функции бизнеса...	80
2.3. Алгоритм стратегического целеполагания	90
Глава 3. Анализ и рекомендации по выбору стратегических целей предпринимательских структур (на примере кредитных организаций).....	107
3.1. Ключевые характеристики и тенденции развития бизнеса в кредитно-финансовой сфере.....	107
3.2. Области стратегических целей кредитных организаций	123
Заключение	142
Библиография	146
Приложение 1. Основные показатели деятельности выборочной совокупности банков в период с 2001 по 2008 гг.....	160
Приложение 2. Расчет групп факторов стоимости по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.	174
Приложение 3. Расчет целевой функции по выборочной совокупности банков в период с 2005 по 2008 гг.	179

Мокроносов Александр Германович
Журавлев Виктор Сергеевич

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Компьютерная верстка В. Т. Бакирова, Н. А. Ушениной

Подписано в печать 09.02.05. Формат 60×84/16. Бумага для множ. аппаратов. Усл. печ. л. 10,75. Уч.-изд. л. 11,47. Тираж 100 экз. Заказ № 175.
Российский государственный профессионально-педагогический университет
Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.
Ризограф РГППУ. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.