



## ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЕ РЫНКИ

DOI: 10.25586/RNU.V9276.18.07.P.05

УДК 339.9

О.В. Глинкина, Т.М. Регент

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье рассматриваются актуальные проблемы эффективной стратегии развития международных компаний и их способностей к успешной деятельности. Авторами исследованы возможности моделей интегрированной стратегии на примерах компаний Danaher Corporation и IDEX.*

**Ключевые слова:** бизнес-система, международный менеджмент, ключевые способности, активность, неопределенность, конкурентоспособность.

O.V. Glinkina, T.M. Regent

### INTERNATIONAL MANAGEMENT: PROBLEMS AND SOLUTIONS STRATEGIES IN THE ORGANIZATION

*The article deals with the actual problems of an effective strategy for the development of international companies and their ability to succeed. The authors investigated the possibilities of integrated strategy models on the examples of such companies as Danaher Corporation and IDEX.*

**Keywords:** business system, international management, key skills, activity, uncertainty, competitive.

Не секрет, что современные организации, действующие в рыночной экономике, стремясь повысить свою устойчивость и конкурентоспособность применяют систему стратегического управления, призванного сформировать генеральное направление деятельности организации в долгосрочной перспективе.

В теории это выглядит достаточно просто: компания должна определить, чего она хочет достичь, через какой временной промежуток (обычно 5–10 и более лет) и далее, по принципу «из прошлого в настоящее», спланировать свою деятельность в стратегическом, тактическом, а затем и оперативном плане. Но на практике все гораздо сложнее.

© Глинкина О.В., Регент Т.М., 2018.

Согласно исследованиям [2, с. 22], из 252 крупных компаний добивается успеха в реализации стратегии всего 12,7%. В чем же проблема? Почему, наметив стратегию, организация не реализует ее полностью? Давайте разбираться.

Когда речь идет об эффективных компаниях, то обычно называют такие, как Apple, Amazon, Google и Facebook, то есть компании-лидеры в сфере новых технологий. И в первую очередь, конечно, из-за их стремительного роста, который позволил им в течение последних десяти лет обеспечить широкое присутствие на рынке и высокую стоимость акций.

Но, в то же время, нельзя с уверенностью утверждать, что данные компании в долгосрочной перспективе сумеют удержать свои позиции и будут так же, как сейчас, конкурентоспособны. И это связано прежде всего с тем, что кто-то из них существует не так давно, поэтому еще не ясно, сможет ли компания в долгосрочной перспективе быстро ориентироваться к кардинальным рыночным изменениям.

Например, у исследователей есть сомнения относительно компании Apple и ее будущего, так как они считают, что неизвестно, сможет ли она сохранить тот же уровень доходности акций, что был при Стиве Джобсе?

Так же, можно отметить, что и компания Microsoft, ранее лидирующая за счет операционной системы Windows сейчас активно борется с новыми конкурентами.

Как считают некоторые экономисты, чтобы сохранить исключительную результативность в долгосрочной перспективе на протяжении нескольких десятилетий необходимо, чтобы у компании были *две ключевые способности*:

- 1) умение приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде;
- 2) постоянно корректировать применяемые бизнес-модели.

Опыт наиболее выдающихся, успешных компаний, которые действуют на рынке уже в течение нескольких десятилетий, показывает умение в успешной

реализации стратегии, позволяющей стабильно опережать другие компании.

Рассмотрим такие компании, как Danaher Corporation<sup>1</sup> и Idex<sup>2</sup>.

Danaher Corporation представляет собой промышленный конгломерат США, стоимость которого составляет около 20 млрд долл. По оценкам специалистов, компания является одной из лучших в мире по результативности в долгосрочной перспективе. Начиная с момента своего основания в 1969 г. компания постоянно опережала конкурентов исходя из списка компаний S&P<sup>3</sup>. С 1980 г. доходность акций компании составляет более 70 тыс. %.

Компания является диверсифицированной – более 600 дочерних предприятий производит широкий спектр продукции, в том числе стоматологические брекеты, медицинскую аппаратуру, а так же двигатели для грузовиков, космические технологии.

Успех компании на рынке президент и главный исполнительный директор корпорации Г.Л. Калп объясняет эффективной системой реализации стратегии, которая носит название «Бизнес-система Danaher» (DBS). По словам Г.Л. Калп, это «самый ценный из имеющихся у нас активов, пусть он и не фигурирует в балансовом отчете» [1, с. 106].

DBS («Бизнес-система Danaher») в своей основе базируется на системе бережливого производства – лин-технологии, которая была разработана и реализована компанией Toyota Motors.

<sup>1</sup> Danaher (Данахер) – это единая компания, которая занимается производством специализированных систем управления движением под названием Danaher Motion : <https://dmliefer.ru/content/danaher-motion>.

<sup>2</sup> IDEX Corporation – через ее филиалы участвует в изготовлении и продаже противопожарных насосов, метров потока, других fluidics систем и компонентов, и спроектированных продуктов во всем мире.

<sup>3</sup> S&P 500 – фондовый индекс, в корзину которого включено 500 избранных акционерных компаний США, имеющих наибольшую капитализацию.

Но, в отличие от лин, в DBS интегрированы дополнительные инструменты, например такие, как «хосин кантри» [2, с. 25].

Так же можно привести и еще примеры стратегически успешных компаний, показывающих устойчивость и конкурентоспособность на протяжении десятилетий, например, крупные конгломераты IDEX, Belden, которые производят целый ряд как промышленных, так и потребительских товаров; медицинские сети Virginia Mason и Threadbare, авиалинии Southwest Airlines, United Technologies и другие. Показатели этих компаний на протяжении нескольких десятилетий гораздо выше рыночных.

Исследования показали, что основой успеха таких компаний являются постоянные инвестиции в систему функционирования, которые необходимы для реализации как самой стратегии компании, так и для управления повседневными операциями.

На сегодняшний день такие системы все чаще называют «бизнес-системами интегрированной реализации стратегии», так как они объединяют и техническую составляющую, например управленческие процессы и социальную составляющую, например, культурные нормы позволяют успешно осуществлять крупномасштабные преобразования, при этом сохраняя достигнутое.

При традиционном подходе к формированию стратегии организации и на ее основе осуществления стратегического планирования процесс осуществляется примерно таким образом. Первоначально, к концу второго квартала, происходит обсуждение топ-менеджерами будущих перспектив, сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз. Далее, на этой основе происходит создание конкретных частных стратегий и планов для каждого подразделения. Следом происходит запуск процесса бюджетирования, хотя к этому моменту генеральная стратегия еще не четко сформулирована, а следовательно, принимать решения по инвестированию довольно проблематично. Кроме того, формирование бизнес-плана, в том числе, опирается на бюджет

организации. Таким образом, возникает противоречие – обязательства по достижению финансовых целей организации принимаются до окончательного утверждения стратегии их достижения.

В результате, при отсутствии целевых установок по «опережающим индикаторам» происходит запаздывание оценки результативности деятельности компании. По существу, топ-менеджмент не получает вовремя актуальную информацию по происходящим в организации бизнес-процессам, что затрудняет принятие эффективных решений. Таким образом, информация о возможных проблемах при реализации стратегии поступает не вовремя, что может привести к срыву плана и необходимости принятия решений в крайне ограниченные сроки. В результате реализация стратегии в полном объеме становится проблематичной, а иногда и совершенно нереализуемой.

Как действуют высокоэффективные, высокопроизводительные организации? Традиционный подход к реализации стратегии, рассмотренный выше, заменяется интегрированным подходом.

При анализе таких моделей, как «Бизнес-система Danaher» (DBS) и «Операционная система IDEX», можно выделить такие элементы, как дисциплина, структура, приоритетность, присутствующие на каждом этапе процесса планирования и цикла реализации стратегии. Данные элементы способствуют:

- точному определению приоритетов в начале планирования при распределении ресурсов;

- разработке планов на основе стратегических целей и задач совместно с ключевыми сотрудниками, которые будут их реализовывать;

- разработке финансового плана, ориентированного на реализацию стратегического плана, в том числе формирования инвестиционного раздела бюджета.

При интегрированной реализации стратегии самым важным является контроль прохождения определенных этапов и достижение на конкретном этапе результатов (план и факт). Если обстоятельства во внешней или внутренней среде

организации изменяются, то происходит быстрая коррекция планов или перераспределение ресурсов, в исключительных случаях возможно изменение стратегии.

Бизнес-система интегрированной реализации стратегии базируется на процессе *планирования и реализации стратегии в замкнутом цикле*. Понимание стадий процесса дает менеджерам возможность выделять отдельные операции, одновременно управлять и, по мере необходимости, пересматривать, корректировать, изменять, то есть обеспечивать обратную связь по ходу деятельности.

Многочисленные исследования доказали, что рынок – неустойчивая среда, следовательно, организации вынуждены постоянно адаптироваться к рынку, что приводит к необходимости адаптации планов. Данные изменения могут быть вызваны как макрофакторами (изменения в законодательстве, % ставка, уровень инфляции), так и факторами непосредственного окружения (появление товаров-субститутов, усиление конкуренции, снижение спроса) [1, с. 107].

В основе интегрированного подхода к реализации стратегии (ИПкРС) лежит «набор»: 1) методологий и инструментов; 2) руководящих принципов и ценностей (табл. 1).

Таблица 1

### Интегрированный подход к реализации стратегии

НАБОР			
методологий и инструментов		руководящих принципов и ценностей	
1.	Картирование стратегии	1.	Модель поведения лидера
2.	Хосин кантри (планирование)	2.	Организационная культура
3.	Инновации (систематические)	3.	Контроль (текущий/итоговый) результатов реализации стратегии

4.	Управление портфелем, программой		
5.	Управление изменениями		
6.	Лин-технологии		
7.	6 сигм		
8.	Управление результативностью		

Таким образом, в современных условиях недостаточно заниматься только процессом стратегического планирования. Важно помнить, что данный процесс должен быть основополагающим в формировании бизнес-плана организации, а не наоборот. Кроме того, реализацию стратегии нужно выстраивать на основе «бизнес-системы интегрированной реализации стратегии», что несомненно приведет к долгосрочной эффективности деятельности организации на рынке.

Кроме того, важно понимать, что современная рыночная среда, насыщенная конкурентностью, создает условия неопределенности, слабой прогнозируемости, а следовательно, и процессы стратегического планирования, да и сама стратегия, будут постоянно нуждаться в изменениях и корректировках. Поэтому те компании, которые могут быстрее мобилизоваться для осуществления «правильных решений», возможно и будут более успешными, хотя, как показывает практика, это далеко не так – и они не в состоянии всегда объективно прогнозировать будущее. И это потому, что топ-менеджмент этих компаний традиционно готовился к будущему, разрабатывая (как это и должно быть в теории) несколько возможных вариантов развития событий на рынке исходя из:

- прогнозирования уровня неопределенности среды, ранжирования факторов по степени важности;

- разработки вероятных сценариев развития выявленных событий и анализ «угроз» и «возможностей» их реализации;

– формирование пакета стратегических планов с ориентацией на гибкость для адаптации и достижения эффективности при условии наступления другого сценария будущего;

– конкретизация набора ключевых моментов, по которым можно будет диагностировать значимые изменения на рынке и запускать ранее запланированные мероприятия.

Этот подход имеет значительные отличия от более прогрессивного, имеющего название «анализ чувствительности системы», суть которого заключается в формировании взаимосвязанного комплекса сценариев, включающего все критичные переменные. Данный подход решает ряд вопросов, а именно:

1. Каковы варианты развития «основных неопределенностей», имеющих особое значение для компании?

2. Каким образом нужно достигать процветания компании при реализации каждого из них?

3. Каковы варианты развития ситуации, которая будет способна изменить текущую стратегию компании или, наоборот, создать привлекательные возможности?

4. Каким образом компания должна быстро принимать меры исходя из возможных вариантов развития сценариев будущего?

Такой метод стимулирует топ-менеджмент компании к постоянному мониторингу изменений и быстрой коррекции планов, что создает преимущества перед конкурентами, заставляя быстрее и эффективнее действовать. Вместо традиционного подхода к планированию («поживем-увидим») нужно применять более современный, позволяющий заранее прорабатывать конкретные меры, связанные с изменениями на рынке, и молниеносно действовать, когда такие изменения произошли [2, с. 27].

Здесь уместно вспомнить классический пример одного из лидеров отрасли – компании Kodak, – которая не сумела разглядеть перспективную технологию будущего, а именно: цифровую фотогра-

фию [3, с. 165]. Хотя именно в этой фирме и был разработан прототип цифрового фотоаппарата еще в 1970-е гг. и даже произвели в 1991 г. первый коммерческий продукт. Но топ-менеджмент компании недооценил будущие возможности и не захотел инвестировать в новый бизнес, который мог «отнять» часть рынка у главного продукта компании, хотя он быстро терял свои позиции и устаревал. При этом, в компании понимали, как развивается отрасль, в каком направлении, но текущая стратегия Kodak не предусматривала возможности кардинальных изменений.

Если топ-менеджмент понимает реалии сегодняшнего дня, то закономерный вопрос, который возникнет, – каким образом объединить множество создаваемых сценариев будущего в целостную стратегию предприятия? Одним из важнейших моментов является осознание, что предпринимаемые действия, создающие эффективность в условиях неопределенности, должны быть ориентированы в полной мере на долгосрочный период.

Очень важно в этом случае находить баланс: с одной стороны, компания должна быть готова использовать позитивные события, которые могут произойти, а с другой стороны, необходимо быстро реагировать на изменения, не позволяя конкурентам устанавливать новые правила.

Современные реалии таковы, что сегодня активность и неопределенность начинают доминировать не только в отраслях традиционно подверженных быстрым изменениям и росту, таким, как IT-технологии, фармацевтика, но и в других. Поэтому сегодня поиски вариантов для сохранения прибыли и реализации в полной мере своего потенциала в постоянно изменяющейся обстановке – главная задача любого рынка. Следовательно, будущее за компаниями, которые не просто его ждут и встречают, а создают, формируют это будущее и способны принимать неопределенность, чтобы обратить ее себе на пользу.

## Литература

1. *Глинкина О.В.* Антикризисная стратегия компании: опыт разработки и реализации // Вестник Российского нового университета. – 2014. – Выпуск 2. Экономика и управление. – С. 104–108.
2. *Доккerti Пол.* Неужели плохая реализация стратегии неизбежна? // Business Excellence. – 2016. – № 10. – С. 22–27.
3. *Шпилькина Т.А.* Анализ кризисных явлений в современном мире и в России // Вестник Омского университета. – 2014. – № 1 (71). – С. 164–166.

## Literatura

1. *Glinkina, O.V.* Antikrizisnaya strategiya kompanii: opyt razrabotki i realizacii // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. – 2014. – Vypusk 2. Ekonomika i upravlenie. – S. 104–108.
2. *Pol, Dokkerti.* Neuzheli plohayaya realizaciya strategii neizbezhna? // Business Excellence. – 2016. – № 10. – S. 22–27.
3. *Shpil'kina, T.A.* Analiz krizisnyh yavlenij v sovremennom mire i v Rossii // Vestnik Omskogo universiteta. – № 1 (71). – S. 164–166.