

Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы (по результатам широкомасштабного опроса руководителей промышленных предприятий)*

И. Б. ГУРКОВ,
Е. М. АВРААМОВА,
В. С. ТУБАЛОВ,

Государственный университет – Высшая школа экономики,
Москва

E-mail: gurkov@hse.ru

Сохранение тенденции устойчивого экономического роста, наметившегося с начала 2000 г., требует прояснения его причин и факторов, влияющих на мезоуровне, уровне предприятий российской промышленности. Если внутренние механизмы развития отлажены, имеют инвестиционную основу и инновационные импульсы, можно надеяться, что экономический рост будет достаточно продолжительным и динамичным.

Стратегическое позиционирование российских фирм

В конце 2002 г. нами проведен анализ результатов опроса¹ руководителей 1431 предприятия России с целью выявить те стратегии, поддерживающие и развивающие конкурентоспособность российской промышленности, которые сформировались на сегодняшний день. Полученные данные позволили определить **стратегический тип организации**, который взаимосвязан с ее одновременным позиционированием в отрасли и на рынке.

* Работа выполнена при поддержке научного гранта Государственного университета – Высшей школы экономики.

¹ Опрос был проведен одним из государственных ведомств РФ. Краткие результаты опроса доложены лично президенту РФ. Отдельные материалы по результатам опроса направлены также представителям президента РФ в федеральных округах. Разработка программы опроса, включая составление анкеты, и обработка данных проведены соавторами статьи.

В современной теории существуют многочисленные методы позиционирования фирмы. Наше определение стратегического типа фирмы основано на совмещении так называемых «матриц производителя и потребителя». Построение таких матриц базируется на четырех исходных переменных (показателях):

при построении «матрицы потребителя» – это цена и качество;

при построении «матрицы производителя» – удельные издержки и ключевые компетенции фирмы.

Чтобы построить матрицы потребителя, необходимо выяснить, как потребители соотносят качество предлагаемой продукции (услуг) и цен на нее с аналогичными параметрами существующих на рынке товаров. В свою очередь, построение матрицы производителя – это соотнесение собственных затрат на производство и реализацию единицы товара и **ключевых компетенций** компании на выбранном сегменте рынка (навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы), с затратами и компетенциями других представителей отрасли, действующих на данном сегменте рынка.

Построение типологии большого количества предприятий по стратегическим типам бизнеса при значительном количестве объектов сопряжено с определенными ограничениями. В нашем случае ограничением можно считать невозможность детальной проработки всех параметров модели² по каждому предприятию. Так, расчет удельных издержек должен базироваться на тщательной проработке финансовых показателей каждого предприятия, а оценка того, как потребители фирмы воспринимают качество продукции, – с подробными маркетинговыми исследованиями потребительских предпочтений по каждому сегменту рынка. И все же собранные в ходе обследования данные можно считать надежными, а построенную на их основе типологию – достаточно точно отражающей реальную принадлежность каждого предприятия к стратегическому типу бизне-

² Под моделью понимается объединение параметров «цена» – «качество» – «удельные издержки» – «ключевые компетенции» в единстве, характеризующем стратегический тип предприятия.

са. Они надежны как с точки зрения статистики (достижение 95% уверенности при пятибалльной шкале требует 1400 наблюдений), так и с содержательной точки зрения – охват 5–6% всех крупных и средних предприятий России по всем регионам (88 субъектов Федерации) и основным отраслям. Кроме того, при сопоставлении оценочных данных с «объективными данными статистики по балансам и отчетам и о финансовых результатах» наблюдается почти полное совпадение.

Исходные параметры типологии предприятий рассчитывались следующим образом.

- По параметру «**ключевые компетенции фирмы**» руководителям предприятий было предложено оценить (по пятибалльной шкале: 1 – совершенно не удастся, 5 – всегда удастся) возможности и умения отслеживать изменения в поведении поставщиков и потребителей, адекватность оценок конкурентной ситуации на рынке. Результирующим значением показателя служит сумма оценок, деленная на три.
- Для определения **удельных издержек** и цен на продукцию руководители предприятий дали оценку (по пятибалльной шкале: 1 – намного ниже, чем у конкурентов, 3 – уровень цен/издержек соответствует аналогичному показателю конкурента, 5 – намного выше, чем у конкурентов) собственных издержек и цен в сравнении с конкурентами.
- Параметр «**качество**» был определен как представления руководителей предприятий об уровне технических характеристик продукции, налаженности системы сбыта и «раскрученности» торговой марки относительно характеристик конкурентов; оценка по пятибалльной шкале (1 – намного ниже, чем у конкурентов, 3 – соответствует уровню конкурентов, 5 – намного выше, чем у конкурентов)³.

С учетом того, что состав ключевых компетенций специфичен для каждого сегмента и распределение экономического положения предприятий промышленности неоднородно по отраслям, в качестве исходных показателей сравнения были рассчитаны средние значения параметров «цена», «издержки», «качество» и «ключевые компетенции» по отраслям.

³ При построении рабочей типологии параметр «качество» использовался в усеченном виде как сравнительная по отношению к конкурентам оценка технических характеристик выпускаемой продукции и в полном – как средняя оценка всех трех показателей. В результате оказалось, что модель, построенная на «полном» качестве, дает более показательные результаты и в большей степени соответствует теоретической модели стратегических типов бизнеса.

Сразу отметим, что сочетание «высокое качество» – «низкие ключевые компетенции» вряд ли возможно, так как трудно вообразить ситуацию, при которой фирма, не умея понять необходимые условия функционирования на рынке, способна предоставить потребителю высокое качество товара (услуги). Даже если по каким-то техническим характеристикам товар, предлагаемый подобной фирмой, действительно окажется неплохим, фирма просто не сможет должным образом представить его потребителю.

Итак, остаются пять основных сочетаний «цена» – «качество» – «удельные издержки» – «ключевые компетенции».

В результате соответствие каждого обследованного предприятия стратегическому типу определялось по следующей формуле:

- **«аутсайдер»**, если удельные издержки предприятия превышают или соответствуют среднеотраслевому уровню, а значения параметров «цена», «качество» и «ключевые компетенции» – ниже, чем в среднем по отрасли;
- **«защитник издержек»**, если значения удельных издержек, цены, качества и ключевых компетенций ниже средних значений аналогичных показателей по отрасли;
- **«защитник качества»**, если каждый из четырех параметров превышает и/или соответствует среднеотраслевому значению соответствующего параметра;
- **«анализатор»**, если удельные издержки ниже среднего значения по отрасли, а значения параметров «цена», «качество» и «ключевые компетенции» превышают и/или соответствуют среднеотраслевым значениям;
- **«проспектор»**, если удельные издержки и цены ниже, чем в среднем по отрасли, а качество и ключевые компетенции соответствуют и/или превышают соответствующие показатели в среднем по отрасли.

О представительности выделенных стратегических типов говорят данные табл. 1.

**Распределение предприятий по стратегическим типам,
% к числу ответивших**

Стратегический тип предприятия	Доля предприятий
«Аутсайдер»	27
«Защитник издержек»	23
«Защитник качества»	28
«Анализатор»	9
«Проспектор»	13

Результаты нашего опроса свидетельствуют, что внутри отраслей реализуются самые разные бизнес-стратегии (табл. 1). Например, из всех предприятий, строящих конкурентоспособность на низких ценах и издержках и высоком качестве, 23,8% относятся к машиностроению. В то же время в этой отрасли сосредоточено 44% предприятий из тех, кто с высокими издержками производит продукцию низкого качества по низким ценам. Наиболее перспективная бизнес-стратегия – низкие издержки, высокое качество, низкая цена – оказалась самой распространенной в пищевой промышленности.

Цели фирм различных стратегических типов

Полученные данные позволили выяснить, как различаются заявляемые цели предприятия в зависимости от его стратегического типа.

Независимо от своего стратегического типа абсолютное большинство предприятий видит свою основную цель в укреплении позиций на отечественном рынке (табл. 2). В этом смысле интерес представляет диверсификация целей второго и третьего уровня. Для «аутсайдеров» и «защитников издержек» на втором месте стоит социальная цель – сохранение трудового коллектива, а у «защитников качества», «анализаторов» и «проспекторов» – это освоение новых, в том числе зарубежных рынков, выпуск продукции мирового уровня, поддержание репутации. Нельзя сказать, что такие предприятия пренебрегают социальными целями: они в

не меньшей степени заинтересованы в сохранении трудового коллектива, но видят в этом не основную цель, а, скорее, следствие укрепления позиций предприятия на релевантных рынках.

Таблица 2

Распределение целей руководства на предприятиях, относящихся к различным стратегическим типам, % к числу ответивших

Стратегический тип предприятия	Продукция мирового уровня	Сохранение трудового коллектива	Высокие зарплаты работников	Повышение стоимости фирмы	Освоение зарубежных рынков	Поддержание репутации предприятия	Укрепление позиций на отечественном рынке
«Аутсайдер»	25	34	23	7	14	32	54
«Защитник издержек»	26	41	12	6	9	41	56
«Защитник качества»	44	29	22	9	16	31	51
«Анализатор»	21	21	7	0	14	21	86
«Проспектор»	22	35	26	17	30	30	56

Такую цель, как повышение стоимости фирмы, ставят лишь отдельные фирмы-«проспекторы».

Институциональное и рыночное окружение фирм различных стратегических типов

Большинство руководителей обследованных фирм не поддержали мнения, что «фирма абсолютно независима в своих действиях». Либо фирма координирует свои действия в рамках неформальных отраслевых и межотраслевых структур, либо входит в интегрированные корпоративные структуры, задающие вектор и рамки ее стратегического развития. При этом максимально независимыми оказались фирмы-«проспекторы», а максимально интегрированными – фирмы-«анализаторы». Данный факт, скорее всего, нашел свое отражение в распределении значений параметра

«повышение стоимости активов и фирмы в целом». Независимые «проспекторы» ощущают непосредственное влияние акционеров, а фирмами-«анализаторами», полностью подчиненными интегрированной структуре, задача максимизации стоимости отдельного корпоративного подразделения либо не ставится, либо заслоняется текущими задачами по выполнению указаний «вышестоящего начальства».

Что касается рыночного окружения фирмы, то существенной разницы в положении фирм различных стратегических типов не наблюдается. По такому важнейшему параметру рыночного окружения, как «степень воздействия иностранной конкуренции», все фирмы различных стратегических типов – в среднем в равном положении. Добавим, что более половины фирм каждого из стратегических типов практически не ведут экспортной деятельности. Значительные объемы экспорта (более 20% общего объема продаж) наблюдались лишь у 17% всех обследованных фирм, и по данному параметру различия между стратегическими типами не слишком велики. Максимальный уровень экспортной деятельности (предприятия с долей экспорта выше 20% продаж) отмечен у «защитников качества» и «анализаторов» (четверть фирм в составе каждого типа). Таким образом, нет оснований аргументированно отнести различия в уровне конкурентоспособности на счет «внешних» факторов.

Более того, мы не можем утверждать, что уровень конкурентоспособности связан с различными стартовыми условиями функционирования фирм. Наоборот, фирмы всех стратегических типов имеют примерно равный возраст основного технологического оборудования, совпадающий со средними данными по соответствующей отрасли и промышленности в целом, – более чем у половины предприятий внутри каждого стратегического типа средний возраст основного технологического оборудования превышает 15 лет.

Результативность предприятий различных стратегических типов

Различное сочетание параметров конкурентоспособности должно приводить к различиям в общем экономическом

положении и результативности деятельности фирмы. По нашему мнению, ключевые показатели, характеризующие экономическое положение фирмы, это:

- обеспеченность заказами;
- уровень загрузки мощностей;
- уровень инвестиционной активности.

Действительно, по всем выделенным параметрам имеются значимые различия между предприятиями различных стратегических типов. Наивысшую обеспеченность заказами, приближающуюся к оценке «нормально», имеют «проспекторы». За ними с небольшим отрывом следуют «анализаторы» и «защитники качества». «Аутсайдеры», и особенно «защитники издержек», имеют самую низкую обеспеченность заказами. Таким образом, мы видим, что просто низкие цены в нынешних экономических условиях отнюдь не означают автоматического привлечения заказов. Современный российский покупатель как потребительских, так и инвестиционных товаров склонен все больше внимания уделять качеству продукции, причем не только ее техническим характеристикам, но и условиям продажи и доставки, престижности марки.

Уровень загрузки мощностей теснейшим образом связан с обеспеченностью фирмы заказами. И здесь вновь «защитники качества», «проспекторы» и, в несколько меньшей степени, «анализаторы» превосходят «аутсайдеров» и «защитников издержек».

Благоприятное сочетание параметров конкурентоспособности в условиях общеэкономического роста должно выражаться в улучшении экономического положения фирмы. И действительно, три четверти руководителей фирм-«проспекторов» и половина руководителей фирм-«защитников качества» и «анализаторов» подтвердили, что за последние два года дела предприятий пошли лучше. Ухудшение положения своего предприятия отметили единичные руководители. При этом фирмы-«аутсайдеры», и особенно «защитники издержек», находятся в прямо противоположной ситуации: более трети руководителей фирм данных стратегических типов признали, что положение стало хуже или значительно хуже.

Стратегическое позиционирование и пути развития предприятий

Мы убедились, что расслоение фирм по различным стратегическим позициям происходит примерно в одинаковых стартовых условиях в отношении и состава мощностей, и структуры конкурентного окружения. Мы предположили, что фирмы, достигающие разных уровней конкурентоспособности, различаются по структуре своих стратегических действий, проходят различные «стратегические траектории».

Прежде всего, «защитники качества», «анализаторы» и «проспекторы» продемонстрировали значительно более высокую интенсивность инновационной деятельности, чем иные фирмы (табл. 3). При этом «проспекторы» особенно налегают на производственные нововведения, ускоренную смену ассортимента, причем, развивают новые производства не только в существующей, но и в принципиально новой (для фирмы) сферах деятельности. В свою очередь, «защитники качества» уделяют внимание изменениям в технологии производства, что может вести (и действительно ведет) к росту себестоимости продукции. Что касается изменений в маркетинге, то именно «защитник качества» вынужден в максимальной степени перестраивать каналы сбыта, чтобы «донести» качество до конечного потребителя.

Таблица 3

**Распределение стратегических действий на фирмах
различных типов, % к числу ответивших**

Инновация	Группа	Не было	Было		
			в минимальной степени	в некоторой степени	в значительной степени
Освоение принципиально новой продукции в существующей сфере деятельности	«Аутсайдер»	26,1	23,5	58,9	17,6
	«Защитник издержек»	20,0	28,1	50,0	21,9
	«Защитник качества»	10,6	7,2	54,7	38,0
	«Анализатор»	33,3	19,9	49,9	30,0
	«Проспектор»	13,0	14,9	44,9	40,0

Инновации	Группа	Не было	Было		
			в минимальной степени	в некой степени	в значительной степени
Освоение производства в новой сфере деятельности	«Аутсайдер»	30,4	34,3	46,8	18,7
	«Защитник издержек»	38,5	37,6	41,6	20,8
	«Защитник качества»	38,3	31,0	51,7	17,2
	«Анализатор»	13,3	46,1	30,8	23,1
	«Проспектор»	27,3	31,2	37,6	31,2
Освоение новой для фирмы технологии (процессов)	«Аутсайдер»	23,9	37,2	51,4	11,4
	«Защитник издержек»	25,0	46,7	36,7	16,7
	«Защитник качества»	10,6	21,4	54,7	23,8
	«Анализатор»	13,3	15,3	69,2	15,3
	«Проспектор»	17,4	15,7	63,2	21,1
Новые формы сбыта продукции	«Аутсайдер»	23,9	54,3	39,9	5,7
	«Защитник издержек»	15,4	36,4	57,6	6,0
	«Защитник качества»	17,0	28,2	51,3	20,5
	«Анализатор»	26,7	45,4	36,4	18,1
	«Проспектор»	13,0	34,9	50,0	14,9
Новые методы отбора персонала	«Аутсайдер»	41,3	77,9	22,1	0,0
	«Защитник издержек»	42,5	47,8	47,8	4,3
	«Защитник качества»	27,7	44,1	50,1	5,9
	«Анализатор»	33,3	40,0	60,0	0,0
	«Проспектор»	26,1	29,4	52,9	17,6

Наконец, разница в динамике производственных, технологических и маркетинговых изменений ведет и к принципиальным различиям в интенсивности кадровых инноваций. Наиболее динамичный тип – «проспектор» (напомним, что к данному типу относится каждое седьмое обследованное предприятие) – продемонстрировал и наивысшую интенсивность кадровых изменений, в частности, в формах и методах отбора персонала.

Кто-то может сказать: «Ну и что? У “проспекторов” и “анализаторов” устойчивее экономическое положение, выше рентабельность и имеются средства на реализацию широкого спектра действий». В жизни все обстоит несколько

ко иначе. Уровень инвестиционной активности российских предприятий остается крайне невысоким. От 40% (у «анализаторов») до 70% (у «защитников издержек») фирм ведут минимальную инвестиционную деятельность, то есть либо инвестиции вообще отсутствуют, либо они составляют до 5% стоимости основных фондов. Крупномасштабное обновление производственных активов, при которых ежегодно инвестируются суммы, превышающие 10% стоимости основных фондов, наблюдается лишь у четверти «анализаторов» (напомним, это самый редкий стратегический тип среди обследованных фирм). Таким образом, **успехи «защитников качества» и «проспекторов» в реализации нововведений зависят не от общего объема инвестиций, а от системы разработки и реализации нововведений.**

Организация инновационной деятельности

В самом агрегированном виде инновационная деятельность любой фирмы распадается на два этапа – генерирование идей и реализация идей. Каковы же здесь особенности фирм различных стратегических типов?

Картина организации генерирования технических идей получается весьма показательной. Разумеется, «делом чести» большинства опрошенных руководителей фирм было подчеркнуть способности своих сотрудников, указать на самостоятельное технологическое развитие своих фирм. И в этом единственное сходство (табл. 4). У фирм-«защитников качества» сохранились и поддерживаются традиционные связи с отечественными НИИ и КБ. Почти половина опрошенных директоров подтвердили, что данные договоры являются источником эффективных инноваций. Иным важным источником технологий для данных фирм служит кооперация с зарубежными партнерами.

«Анализаторы» имеют схожую структуру генерирования технологических идей, но на первом месте (в трети случаев) стоят связи с зарубежными партнерами, и лишь затем – кооперация с отечественными разработчиками. Имеет значение для «анализаторов» и внутриотраслевая кооперация. Напомним, что «анализаторы» максимально ин-

**Распределение источников идей в области технологии,
% к числу ответивших**

Стратегический тип	Изобретаем сами	Договоры с НИИ и КБ	Покупали лицензии на производство	От кооперации с производителями аналогичной продукции	От зарубежных партнеров	Иное
«Аутсайдер»	76	17	4	6	11	2
«Защитник издержек»	62	9	19	12	5	10
«Защитник качества»	76	47	0	8	20	4
«Анализатор»	64	29	7	14	36	0
«Проспектор»	78	17	0	9	4	13
Среднее по всем фирмам	72	25	6	9	13	5

тегрированы в формальные и неформальные корпоративные структуры.

Для «защитников издержек», помимо собственных разработок, некоторое значение имеет кооперация с отечественными производителями аналогичной продукции, и особенно покупка лицензий на производство. Отметим, что «защитники качества» вообще не прибегают к покупке лицензий на производство.

Наконец, «проспекторы» продемонстрировали максимальную ориентацию на внутренние технологические решения, подкрепленные элементами промышленного шпионажа (что нашло свое отражение в графе «Иные источники»).

Получается, что различная интенсивность технологических нововведений, выражающаяся в общем уровне характеристик выпускаемой продукции, тесно связана с принципиально различной организацией генерирования технических идей. Традиционная модель аутсорсинга исследований и разработок, совмещенная с международной кооперацией, по-прежнему является наиболее надежным путем достижения высокого качества продукции, но сопряжена со значитель-

ными издержками. Стратегия технологической зависимости от иностранных партнеров, передающих технологии по нерыночным каналам, — более дешевый способ повышения и удержания высокого качества. Тем не менее подобную модель реализуют в основном внутри крупных корпоративных структур, имеющих развитые международные связи. Рыночная же модель, при которой ставка делается на покупку готовых технологических решений в виде лицензий, хотя и дешева, но годится лишь для видов товаров и услуг, расположенных в нижней половине «матрицы потребителя».

Собственное творчество, посещение ярмарок и выставок, а также контакты с потребителями продолжают оставаться основными источниками маркетинговых идей для всех выделенных нами стратегических типов, кроме «проспекторов» (табл. 5). При этом «анализаторы», как и в отношении технических идей, широко опираются на опыт зарубежных партнеров. Следует отметить еще одну характерную особенность «анализаторов» — привлечение новых сотрудников. Это означает, что либо предложения «новичков» не отвергают «с порога», а используют в работе, либо фирмы-«анализаторы» сознательно привлекают новых сотрудников со сложившимися маркетинговыми решениями и идеями. В целом, однако, различия в структуре генерирования маркетинговых идей между фирмами различных стратегических типов несколько меньше, чем различия в отношении технических идеях, но за одним существенным исключением.

«Проспекторы» продемонстрировали принципиально иной тип маркетингового развития. Главное их отличие — они мало прислушиваются к мнениям существующих потребителей при разработке новых товаров и услуг. Напомним (см. табл. 3), что «проспекторы» в максимальной степени ориентированы на разработку и выпуск на рынок принципиально новых видов продукции, причем, как в традиционных для фирмы, так и в новых для нее сферах деятельности. Таким образом, игнорируя мнения потребителей, фирмы-«проспекторы» надеются достичь принципиально иного уровня новизны своих товаров, а затем «навязать» их потребителям, назначая на новинки невысокие цены.

**Распределение источников идей в области новых товаров
и услуг, % к числу ответивших**

Стратегический тип	Изобретают сами	Привлечение новых сотрудников	Привлечение консультантов	Потребители	Использование информации с выставок и ярмарок	Контакты с производителями аналогичной продукции	Зарубежные партнеры	Иное
«Аутсайдер»	52	11	4	15	30	24	11	7
«Защитник издержек»	43	12	5	26	38	12	5	5
«Защитник качества»	53	10	10	29	37	27	18	0
«Анализатор»	46	23	8	38	46	23	31	0
«Перспектор»	53	9	13	9	43	17	13	0
Среднее по всем фирмам	50	12	8	23	37	21	13	3

Мы предположили, что различные источники идей требуют различных форм их реализации.

Результаты нашего опроса подтвердили данное предположение (табл. 6). Прежде всего, стало понятно, каким образом «анализаторы» получают доступ к новым зарубежным технологиям и продуктовым инновациям без «утяжеления» структуры издержек – этому способствует широкая распространенность совместных предприятий. Кроме того, «анализаторы» часто организуют дочерние предприятия под новые проекты. Подобная форма также помогает разделению издержек на инновации и на текущую деятельность, способствуя поддержанию конкурентных издержек фирмы в целом. Важная отличительная черта «анализаторов» – отсутствие практики создания временных рабочих групп внутри отдельных подразделений притом, что кросс-функциональные группы, составленные из работников различных подразделений, используются достаточно широко. Дан-

ный факт может свидетельствовать о масштабе единичного инновационного проекта на фирмах-«анализаторах», об их ориентированности на комплексные инновации.

Таблица 6

**Распределение формы реализации инновационных проектов,
% к числу ответивших**

Стратеги- ческий тип	Создание временных рабочих групп (ВРГ) внутри отдельных подраз- делений	Создание ВРГ из работ- ников несколь- ких подраз- делений	Созда- ние времен- ных подраз- делений	Создание дочерних пред- приятий	Созда- ние совмест- ных пред- прия- тий
«Аутсайдер»	22	39	4	17	7
«Защитник издержек»	24	24	7	19	0
«Защитник качества»	23	34	13	15	4
«Анализатор»	0	36	14	36	21
«Проспектор»	35	52	9	13	0
Среднее по всем фирмам	23	35	9	18	5

Принципиально другая картина у «проспекторов». Прежде всего, они ни с кем «не хотят делиться» своими идеями и находками – практика создания совместных предприятий у них вообще отсутствует. В то же время базовые организационные структуры данных фирм максимально гибки и включают как многочисленные целевые проектные группы внутри отдельных подразделений, так и, особенно, кросс-функциональные группы.

Наконец, «защитники издержек» продемонстрировали самую сбалансированную организацию внедрения инновационных проектов. Ни одна из форм организации не является ведущей, успех достигается именно сочетанием всего арсенала организационных форм с учетом значимости и масштабов инновационных проектов.

Конкурентоспособность фирмы – результат организационной стратегии

Итак, мы убедились, что различия в уровне конкурентоспособности фирм по отдельным параметрам, положенные в основу нашей типологии, действительно не случайны, а отражают глубинные особенности организации важнейших стратегических процессов фирмы. Более того, поскольку стратегические типы формировались в исходно примерно равных условиях, можно с достаточной долей уверенности утверждать, что **именно формы организации деятельности, и, прежде всего, инновационной деятельности, являются залогом улучшения отдельных параметров конкурентоспособности и достижения оптимальных сочетаний данных параметров.** Мы опровергли распространенное мнение, что позиция «дешево и сердито» – гарантия успеха, это не так даже на отечественном рынке. Чрезмерная экономия на маркетинговых мероприятиях и пренебрежение организацией сбыта (а именно это демонстрировали «аутсайдеры» и «защитники издержек») неизбежно приводят к негативной экономической динамике фирмы. Более того, покупка лицензий на производство уже отработанных изделий тоже может оказаться «путем в никуда».

Какие же выводы можно сделать из проведенного нами исследования? Прежде всего: единственно оптимального варианта организации стратегических процессов фирмы, однозначно гарантирующего устойчивое рыночное положение, не существует. И в этом отношении анализ опыта фирм, ориентирующихся на качество своей продукции, весьма показателен.

Наименее рискованный тип организации процессов продемонстрировали «защитники качества». Сохранив традиционные формы технологического развития, совмещенные с разнообразными каналами получения маркетинговой информации, данные фирмы используют весь арсенал современных форм организации проектов. Плата за минимизацию риска – высокие удельные издержки и весьма умеренная динамика развития.

Более рискованный тип продемонстрировали «анализаторы». Опираясь на максимальные масштабы внешней кооперации через совместные предприятия, применяя самые радикальные формы организации проектной деятельности (выделение дочерних фирм и временных подразделений), они достигают роста качества продукции без роста издержек. Тем не менее и данный тип имеет свои теневые стороны. Прежде всего, редкость фирм-«анализаторов» показывает достаточную уникальность успешной реализации выбранной стратегии. У фирм-«анализаторов» есть и еще одно уязвимое место – за достигнутый экономический динамизм часто приходится расплачиваться потерей независимости в принятии стратегических решений.

Наконец, тип «проспектора» может быть охарактеризован как самый рискованный вариант стратегии, ориентирующийся не просто на хозяйственный успех, а на создание принципиально новых направлений деятельности, новых товарных ниш или целых сегментов рынка. Основа организации фирмы-«проспектора» – насыщение всей повседневной деятельности инновационными элементами, максимальное ослабление формализации организационных структур. При этом «проспектор» стремится к максимальной самостоятельности, не особенно прислушиваясь к мнению потребителей и не разделяя свои инновации с потенциальными партнерами. Плата может быть весьма велика – не угадав направление развития или недостаточно убедительно представив выгоды принципиально нового изделия потенциальным потребителям, «проспектор» рискует почти мгновенно лишиться своего преимущества в области качества и превратиться в заурядного «защитника издержек».

Какой же путь выбрать «аутсайдерам» и «защитникам издержек», составляющим половину российских предприятий. На наш взгляд, выбор направлений перестройки внутренней стратегической архитектуры фирмы напрямую зависит от оценки руководством степени остроты текущей ситуации и наличия хотя бы минимального «задела» финансовых ресурсов. Если ситуация представляется не слишком критической и наличествуют финансовые ресурсы, можно двигаться в сто-

рону наименее рискованных стратегических типов. Если положение воспринимается как нетерпимое, что обычно сопровождается отсутствием денежных средств, придется решаться на движение в сторону максимально рискованного типа, отдавая себе отчет, что это движение может привести либо к резкому взлету, либо к окончательному падению.