

5. *Drucker, Peter F.* Managing for the Future: The 1990 s and Beyond. New York, NY : Truman Talley Books/E.D. Dutton, 1992.
6. *Drucker, Peter F.* The Age of Discontinuity: Guidelines to our changing society New York, NY : Harper & Row, 1968.
7. *Drucker, Peter F.* The Global Economy and the Nation-State // Foreign Affairs. Vol. 76. № 5. Sept./Oct. 1997.
8. *Drucker, Peter F.* The Post-Capitalist Society. New York, NY : HarperCollins, 1993.
9. *Drucker, Peter F.* The Practice of Management. New York, NY : Harper & Brothers, 1954.

О. С. Виханский

К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом

В условиях кризиса бизнес столкнулся с серьезными проблемами. Сейчас это одна из наиболее расхожих фраз. Создается такое впечатление, что прежде бизнес с проблемами не сталкивался, а если и случались проблемы, то редко и не очень серьезные. Так думать — значит глубоко заблуждаться, ничего не понимать в сути бизнеса. Ведь по своей природе бизнес — это социальный институт, который существует только потому, что есть проблемы. Бизнес и проблемы — это два неразрывно связанных проявления таких общечеловеческих процессов, как выживание и развитие. И главная задача бизнеса, его общественное предназначение — это *решать проблемы*. Все, что вызывает к жизни бизнес и в чем он себя реализует — это решение проблем потребителей, решение проблем собственников, сотрудников и еще ряда других стейкхолдеров, от которых зависит его существование и ради решения проблем которых он и существует.

Но если бизнес и проблемы во все времена сосуществуют в неразрывной связи, возникает вопрос, почему же сейчас к проблемам бизнеса приковано столь пристальное внимание. Ответ довольно ясен. Раньше бизнесу в массовом порядке удавалось решать проблемы, а сейчас он также в массовом порядке с решением проблем не справляется. И основной причиной того, что бизнес не справляется с решением проблем, является неэффективный (с точки зрения решения задачи выживания и развития) менеджмент. И не потому, что менеджеры не были готовы к резкому сокращению рынков, хотя в любом учебнике по менеджменту наряду со стратегиями роста равноценно им прописаны стратегии сокращения, но в основном потому, что они не увидели *глубоких парадигмальных изменений*, которые произошли в обществе в целом и в экономике в частности.

Естественно, эти перемены коснулись и самого бизнеса, и такой его важнейшей составляющей, как *менеджмент*. Однако в реальности новая парадигма менеджмента нашла реализацию только в незначительном числе компаний. И именно эти компании даже при условии сокращения размеров бизнеса вслед за падающими

рынками продолжают развитие с ориентиром на рост после завершения экономического спада. Напротив, основной массе компаний менеджмент, находящийся в плену старой парадигмы, вряд ли сумеет обеспечить счастливое послекризисное существование. А многим компаниям он не обеспечит и выживания — им не удастся пережить экономический кризис.

Здесь необходимо сделать одно очень важное замечание. Говоря о происходящей смене парадигмы менеджмента, необходимо понимать, что эта смена отнюдь не связана с экономическим кризисом. Более того, важно подчеркнуть, что в течение последних десятилетий произошла смена нескольких парадигм менеджмента. Особенно наглядно это наблюдалось в последние 20 лет. И смены эти были обусловлены в первую очередь *изменениями в общественных отношениях, новыми технологическими решениями и, конечно же, процессом глобализации*. Если же говорить о факторе экономического кризиса, то он просто ярко высветил различие в потенциале выживания и развития между теми компаниями, в которых менеджмент адекватен новой парадигме, и теми компаниями, управление которыми ведется по принципам прошлого века в прямом и переносном смысле.

Весь XX в. наблюдалось крушение бизнесов, причем часто довольно успешных бизнесов, а иногда даже и занимавших длительное время лидирующие позиции на рынках их присутствия или же в соответствующих отраслях. Из 100 ведущих компаний, вошедших в первый выпуск Forbes 100 в 1917 г., в выпуск Forbes 100 1987 г. попало только 18 компаний. При этом 61 компания, находившаяся в первом выпуске Forbes 100, за это время вообще перестала существовать. То есть почти две трети лучших компаний 1917 г. оказались неспособными продержаться на плаву в течение 70 лет.

Может показаться, что такой результат связан со Второй мировой войной, которая очень многое поменяла в мире. Но и в мирное послевоенное время, когда в целом наблюдался устойчивый тренд роста мировой экономики, в мире бизнеса продолжались крушения. Так, из первого выпуска 1957 г. Standard & Poor's 500 до конца столетия дожили только 74 компании. Казалось бы, не было никаких глобальных катаклизмов или катастроф, если не считать нефтяного шока середины 70-х годов, а результат поразительный.

Причем неверно считать, что все это происходило только по схеме, когда одни компании уходили, а другие приходили им на смену. Были и примеры взлетов, затем провалов, а потом опять взлетов.

Например, IBM по версии журнала Fortune в 1970 г. была компанией № 1. В 1993 г. тот же журнал поместил ее на 206-е место, но уже через три года она вернулась в число лидеров на 6-е место. И возвращение в число лидеров было обусловлено преимущественно тем, что новое руководство IBM принципиально поменяло идеологию менеджмента.

Раз уж была упомянута компания IBM, необходимо отметить, что фактически на всем протяжении ее существования руководство компании периодически кардинально отказывалось от традиционных для своего времени принципов ведения бизнеса и переходило к абсолютно новому осознанию смысла и содержания своей деятельности. Вот наглядный пример. В 2003 г. президент IBM Сэм Пальмизано выступил с идеей переосмысления системы ценностей компании. Для этого он организовал 72-часовую онлайн-дискуссию сотрудников компании. И в результате на XXI в. были определены три основные ценности. Во-первых — это служение успеху каждого клиента, во-вторых — это осуществление инноваций для компании и для мира в целом и, наконец, в-третьих — это доверие и ответственность во всех связях (1). Данный набор ценностей ярко показывает, какие глубинные перемены в настоящее время происходят в менеджменте.

Говоря о провалах и крушениях бизнесов, необходимо обратить внимание на то, что всегда можно было найти лежащие за пределами компании так называемые объективные причины этого. Ясно, что нельзя исключить влияние внешних факторов. Однако, в конечном счете, причины крушений, пожалуй, только за исключением природных катаклизмов или же иных подобных форс-мажорных обстоятельств, всегда коренились внутри компаний, и в первую очередь в действиях менеджеров, особенно первых руководителей. Они не видели и не учитывали в своей работе изменений на рынках, изменений в отрасли, изменений в обществе. Но, самое главное, они не видели смен парадигм менеджмента и не пытались управлять бизнесом кардинально *по-другому*. Они все делали правильно. Но это «правильное» было таковым в уходящей парадигме менеджмента и оказывалось часто совершенно неправильным в рамках новой парадигмы (2).

Справедливости ради следует отметить, что проблемы правильного управления компаниями в силу отставания от смены парадигм менеджмента, особенно участвовавших в последней четверти XX в., во многом были порождены системой бизнес-образования,

сложившейся во второй половине прошлого столетия в западных странах, в особенности в США. Призыв Генри Минцберга «Менеджеры, а не эмбиэйцы» (3) очень ярко высветил это отставание школы бизнеса от реальных потребностей.

В 1990 г. мне довелось участвовать в международной конференции в университете Асия в Японии. На конференции обсуждались вопросы формирования управленческих кадров. В тот год мы только начали проведение учебных программ в Школе управления МГУ, и я с большим энтузиазмом докладывал о том, что мы делаем и как собираемся развивать Школу. Я рассказывал это на панельной дискуссии, одним из участников которой был президент компании «Сони» г-н Морита. Он выступал после меня и очень тактично, но абсолютно однозначно подчеркнул, что, конечно, деятельность, о которой я рассказал, очень важна, но менеджера нельзя подготовить в Школе бизнеса. Более того, успех японских компаний как раз и обусловлен тем, что их менеджеры формировались внутри компании, в особенности на производстве, а не в школах бизнеса. Я не посмел возразить такому выдающемуся менеджеру, как Акио Морита, но про себя не согласился с ним. Сейчас я думаю по-другому и полностью согласен с комментариями г-на Морита.

Хорошо известно, что генералы всегда готовятся к победе в предыдущей войне. Так же себя вели и, в основной массе, продолжают себя вести очень многие школы бизнеса. Они учат, как им кажется, извечным истинам и правилам «правильного менеджмента», в них студенты разбирают конкретные ситуации, описывающие успешный либо неуспешный опыт прошлого. В результате в сознании студентов укореняются представления, не дающие им смотреть на реальность свободным творческим взглядом, и тем более заглянуть в будущее и из будущего посмотреть на окружающую их реальность. А сейчас только такой взгляд отвечает логике успешного ведения бизнеса и его развития.

Дело в том, что изменилось движение во времени. Если в феодальную эпоху движение во времени шло как бы по кругу, а в индустриальную эпоху время распрямилось, и началось движение из прошлого в будущее, породившее идеологию прогресса, то сейчас произошла смена логики движения. Сейчас не мы движемся в будущее из прошлого через настоящее, а будущее приходит к нам из послезавтра через завтра (4). Данная логика очень сложна для восприятия. Но на то и смена парадигмы, что необходимо отказаться

от представлений, являющихся зачастую абсолютно непререкаемыми. Именно это лежит в основе смены парадигмы менеджмента, появления новой парадигмы менеджмента, образно говоря, *меняющей всю систему координат управления бизнесом*. Меняются не только акценты и приоритеты, не только процедуры и схемы управления, но и основополагающие истины, имевшие до этого характер абсолютных. Как образно говорил Адам Смит, находясь в рамках одной парадигмы, трудно себе представить какую-либо другую парадигму.

К сожалению, большинству менеджеров не удастся преодолеть эту трудность. В результате представление о том, что сегодня выросло из вчера, а завтра будет продолжением сегодня, применительно к современным условиям порождает очень опасную иллюзию, которая зачастую приводит к катастрофическим последствиям для бизнеса. Кажется, что, если вчера все было хорошо и сейчас хорошо, то так будет и завтра. По мнению бывшего президента компании «Кока-Кола» Доналда Коу, «первая грубейшая ошибка лидера — это считать, что все идет хорошо». И он объясняет это тем, что «если у Вас дела идут хорошо — это значит, что Вы находитесь в опасной ситуации, так как крушение поджидает Вас за углом» (5). Именно поджидает. Вы как бы к нему движетесь.

В книге Джима Коллинза «От хорошего к великому» приводятся результаты фундаментального исследования, направленного на выяснение того, какие факторы обеспечивали компаниям достижение великих результатов. Выводы получились поразительные. Оказалось, что в компаниях, добившихся выдающихся результатов, мало внимания уделялось управлению изменениями, мотивации сотрудников и дисциплине. То есть тем вопросам, которые традиционно рассматриваются чуть ли не как центральные в управлении компаний. Выяснилось также, что на успех компаний не оказали влияния многие составляющие менеджмента, традиционно считающиеся важными. Например, не было обнаружено связи между особыми формами вознаграждения высших менеджеров и достижением выдающихся результатов. Оказалось также, что хорошо проработанные стратегии не являлись источником успеха, а технологии не связаны с достижением выдающихся результатов (6).

По мнению профессора Гарвардской Школы бизнеса Клейтона Кристенсена, именно грамотный менеджмент был наиболее существенной причиной, по которой ведущие компании не смогли

удержаться на вершине своих отраслей; именно потому, что менеджеры делали все правильно, они потерпели поражение (7).

В то же время многие из тех, кто поступал неправильно и даже абсурдно в рамках доминировавшей парадигмы менеджмента, добивались потрясающего успеха в развитии своего бизнеса. Ярким примером является создательница бизнес-империи Body Shop Анита Роддик. Она так говорила о своей идеологии менеджмента: «Выяснилось, что все, что я интуитивно ценила в торговле, кардинальным образом расходится с установившейся практикой в этой области. Я смотрела на то, что делает большинство, и шла в противоположном направлении» (8).

И вот здесь встает очень существенный вопрос. Откуда появляются новые парадигмы менеджмента, как они возникают и обретают жизнь. Создаются ли они невидимой рукой рынка, вскрытой гением Адама Смита, изобретаются ли продвинутыми академиками преподающими в ведущих школах бизнеса, сами появляются в недрах бизнеса и постепенно выходят на всеобщее обозрение, или может быть, зарождаются еще как-то по-другому.

Конечно же, новые парадигмы менеджмента возникают в связи с развитием общества. При этом, кстати, они, в свою очередь, играют существенную роль в выкристаллизации конкретных форм этого развития, в особенности форм развития такого важнейшего социального института, каковым является бизнес. Однако особенность зарождения основ парадигм менеджмента (в первую очередь это относится к последним 40—50 годам) заключается в том, что они появляются до того, как в обществе, в экономике, в бизнесе произойдут изменения, требующие, в свою очередь, адекватного им изменения менеджмента. То есть они как бы опережают время, своей востребованности, опережают ход объективных социально-экономических изменений, задающих динамику и направление развития бизнеса. Новые парадигмы менеджмента — это продукт предвидения, продукт основанного на видении творчества гения бизнеса. И вот здесь коренится очень важная особенность современного управления бизнесом.

В течение XX в. несколько раз в корне менялись сущность и содержание ответственно понимание управления бизнесом, от администрирования в начале века через менеджмент и лидерство к «коучингу» в конце столетия. На стыке тысячелетий произошло еще одно кардинальное изменение. И теперь, в начале XXI в. надо говорить о видении нии как о ключевой сущностной характеристике новой парадигмы

управления бизнесом. То есть, если продолжить ряд, то на смену «коучингу» пришел «вижюнинг». И соответственно современный успешный руководитель должен называться «вижюнером», если, конечно, он обладает соответствующими качествами.

Поэтому, еще раз возвращаясь к вопросу о крушении успешных компаний, не говоря уже о посредственных компаниях, следует констатировать, что корень их провала был отнюдь не в плохих стратегиях, или в слабом обслуживании клиентов, или в недостаточном обновлении (можно еще долго перечислять расхожие объяснения причин неудач). Провал компаний был результатом действий *лидеров*, во многом обусловленных их *видением*. А если говорить более точно, отсутствием такового.

Артуру Шопенгауэру принадлежит очень образное высказывание: «Талант попадает в цель, в которую никто попасть не может; гений попадает в цель, которую никто не видит». Управление бизнесом, особенно в современных условиях (я не имею в виду экономический кризис) — сложный процесс, и он постоянно становится все более сложным, все более софистичированным. Поэтому видение как способность заглянуть в самую сущность отношений, как способность посмотреть на завтра из послезавтра становится ключевой компетенцией, на базе которой менеджеры могут добиваться позитивных результатов в бизнесе.

Видение — это очень тонкая материя, не имеющая явных и однозначных атрибутов. Невозможно дать универсальные измерители или шаблоны, с помощью которых можно однозначно идентифицировать видение, степень его проявления. Однако о наличии видения можно говорить тогда, когда кому-то удастся добиваться результатов, которых, считается, добиться невозможно. При этом, глядя со стороны, трудно объяснить, как ему удастся добиться этих результатов.

Можно указать на то, что характерно для менеджеров, обладающих видением. *Во-первых*, они преследуют «невозможные» цели. *Во-вторых*, они одержимы приверженностью. Это глубокая приверженность людям, компании, выбранным целям и т.п. *В-третьих*, они привержены одержимости. В критических же условиях они становятся еще более одержимыми, еще более мобилизуются на решение задач. *В-четвертых*, их характеризует глубокая проникающая способность в восприятии и оценке людей. *Менеджмент* — это люди, *люди и только люди*. В людях возможности и в людях угрозы, люди — источник силы и люди — источник слабости. Поэтому глу-

бокое понимание людей, способность чувствовать человека является важнейшим качеством вижонера. *В-пятых*, видения не бывают без развитой интуиции, так как интуиция является главным инструментом видения. Поэтому развитая интуиция является характерной чертой менеджеров, обладающих видением. *В-шестых*, для них характерна целостность восприятия действительности. Умея концентрироваться, они, тем не менее, видят периферию. Это исключительно важно, так как именно на периферии часто возникают источники изменений, имеющих прорывной характер и открывающих возможности для бизнеса. На периферии же зарождаются угрозы, которые для многих возникают абсолютно неожиданно и как бы ниоткуда. Наконец, *в-седьмых*, они обладают очень сильным чувством ответственности за последствия своих решений и действий.

Видение проявляется только через действия. Нельзя говорить о наличии видения в бизнесе без достижения результатов на границе невозможного. А достигается это в менеджменте на базе трех основополагающих истоков видения: ответственности, понимания и проницательности. И проявляется это в виде осознания смысла, т.е. осознания того, кому нужно, зачем, для чего, почему, а также осознания наличия риска и последствий как в случае успеха, так и в случае неудачи. Для видения характерно наличие и представление о том, как может меняться ситуация, и предвидение того, как она будет меняться. И, наконец, представление о том, как двигаться, какие задействовать ресурсы, с кем вступать в альянсы, какие проводить изменения и что будет «после того», т.е. как придется выйти из ситуации, которая сложится в момент завершения решения задачи.

Естественно, само по себе видение не дает результата. Нужны реальные действия. Но именно обладая видением, менеджер может отстроить свои действия таким образом, чтобы они привели к желаемому результату.

Для понимания динамики и направления изменения менеджмента исключительно важно рассмотреть, что конкретно приводит к смене парадигмы менеджмента. Существует несколько ключевых факторов. Важнейшим из них является изменение сущности общества. В настоящее время много говорится о том, что общество изменилось, стало принципиально другим. Фактически многие основные традиционные характеристики общества, которые были ему присущи ранее, ушли или же уходят. Было индустриальное об-

щество, для которого была типична традиционная парадигма менеджмента, все еще присутствующая и сейчас, а на смену ему приходит научающееся общество, порождающее новую парадигму менеджмента.

Последнее десятилетие развития общества характеризуется тем, что *на смену политике приходит научение*. Правда, этот процесс еще не обрел устойчивой поступательности, однако уже складывается необратимая тенденция. Политика всегда в своей основе имеет разделение, противопоставление, конфронтацию, а научение и создание знаний базируются на интеграции. Это очень глубокое качественное изменение, затрагивающее сущностные характеристики всех сфер жизни общества, и в первую очередь — экономики.

Рост общественного богатства, все большее возрастание доли услуг в экономике, открытость и доступность информации, многократное возрастание значимости знаний, рост глобальных взаимодействий и глобальной взаимозависимости, высвобождение свободного от работы времени привели к возникновению (преимущественно в развитых странах) нового типа общества — научающегося общества. На рис. 1 показана трансформация общества в процессе перехода от индустриального общества к научающемуся.

Если посмотреть на то, к чему конкретно приводит переход от индустриального общества к научающемуся, то можно увидеть ряд кардинальных изменений, требующих отказа от некоторых канонических незыблемых основополагающих принципов.

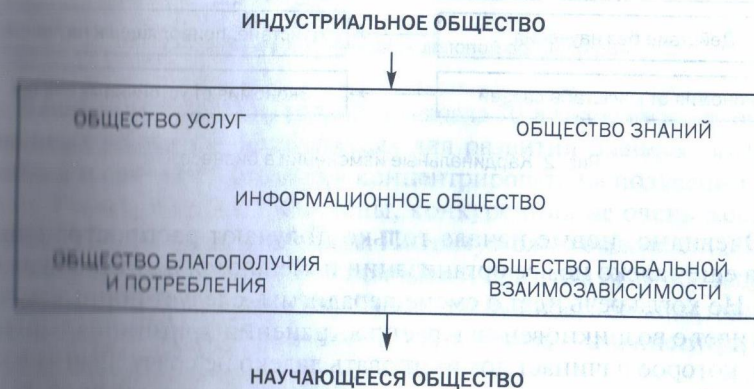


Рис. 1. Изменение сущности общества

На рис. 3 показано, как во второй половине XX в. менялась сущность деловой организации. Видно, что за последние 50 лет произошли кардинальные перемены.

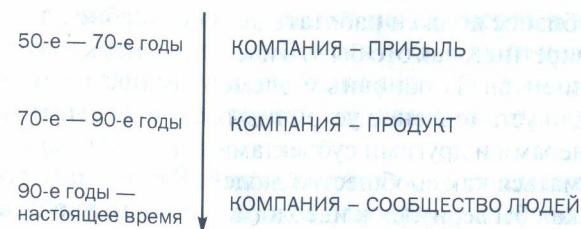


Рис. 3. Эволюция сущности деловой организации

Но ситуация принципиально изменилась, когда рынки насытились и даже перенасытились товарами, когда предложение начало расти не столько за счет увеличения объемов уже производившихся

товаров, сколько за счет создания и выведения на рынок новых товаров, когда резко обострилась конкуренция за покупателя. И вот в этой ситуации акценты в бизнесе резко сместились в сторону клиента, вернее, его потребностей. Начала активно распространяться идеология маркетинга. А компания стала рассматриваться как производитель продуктов, предназначенных для удовлетворения потребностей клиентов. Прибыль не ушла, но как бы отошла на второй план. Гуру менеджмента Питер Дракер провозгласил, что прибыль — это не цель, а результат деятельности, и тем самым перевернул понимание сущности бизнеса с ног на голову, а может наоборот.

В 90-е годы в связи с еще большим насыщением рынка и многократно увеличившимся разнообразием продуктов, а также в связи с существенным возрастанием конкурентной силы клиентской среды снова начала меняться сущность бизнеса. Система маркетинга в ее классическом понимании в силу того, что она уже не соответствовала решаемым задачам, начала отмирать, заменяться новым механизмом — «клиентингом».

Теперь бизнес должен работать не на потребности, пусть даже и очень конкретные, как это было в идеологии маркетинга, а на конкретные потребности клиентов. И основным элементом достижения успеха в бизнесе стало установление устойчивых связей с клиентами, деловыми партнерами и другими субъектами внешней среды. Компания стала пониматься как сообщество людей. В результате получилось, что бизнес как бы вернулся к идеологии цехового производства, существовавшей в доиндустриальную эпоху. С той только разницей, что тогда сообщество, существовавшее вокруг бизнеса, располагалось на достаточно небольшой территории, а сейчас это сообщество может распространяться на все глобальное пространство.

В результате в обобщенном виде в современном понимании бизнес — это союз трех: *кто*, *что* и *как*. На рис. 4 дана расшифровка этого союза «трех».

Естественно, говоря о каких-то обобщенных характеристиках бизнеса, необходимо иметь в виду, что не только каждый отдельный конкретный бизнес всегда уникален, обладает множеством отличительных черт, но и бизнес в целом, рассматриваемый как отрасль, имеет много общих черт, но и бизнес в целом, рассматриваемый как отрасль, имеет много отличительных черт. Более того, существуют отдельные кластеры бизнеса, являющиеся внутри себя более или менее однородными, но при этом существенно отличающимися от остальных кластеров. Одними из наиболее существенных характеристик бизнеса, на основании которых объективно складываются относительно обособленные кластеры, являются тип потребности, на которую нацелен бизнес (потребность ясная или неясная), и способ удовлетворения потребностей, используемый бизнесом (существующий или новый). В соответствии с этими характеристиками можно выделить четыре принципиально различных типа бизнеса. Часть из них назовем *hard*, так как они более соответствуют традиционной парадигме менеджмента, и *soft*, так как в первую очередь именно они являются носителями новой, нарождающейся парадигмы. Объективно для каждого из выделенных четырех типов бизнеса существует своя, отличная от других модель управления бизнесом.

• **КТО** — ГРУППЫ КЛИЕНТОВ, ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ, ДРУГИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ, ТО ЕСТЬ ВСЕ ТЕ, ЧЬИ ИНТЕРЕСЫ БУДУТ УДОВЛЕТВОРЯТЬСЯ

• **ЧТО** — ИНТЕРЕСЫ КЛИЕНТОВ, ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ И ДРУГИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ, КОТОРЫЕ БУДУТ УДОВЛЕТВОРЯТЬСЯ

• **КАК** — СПОСОБЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ

Рис. 4. Современное понимание бизнеса

себестоимости и соответственно цены, за счет лучшего позиционирования в сетях распределения и т.п. Примером данного типа конкурентного поведения является конкурентная стратегия производителей бытовой электроники. Они регулярно выводят на рынок новые модели, в которых по сути новой является только форма, либо очень небольшие, но хорошо видимые изменения в функциональных возможностях продукта.

Совершенно отличным от первых двух типов бизнеса является бизнес, ориентированный на удовлетворение ясной потребности кардинально новым способом. В этом случае стратегия поведения бизнеса на рынке состоит в формировании нового типа конкурентной позиции за счет создания и выведения на рынок совершенно нового продукта. Такого типа бизнесы чаще всего относятся к сфере высоких технологий, где осуществляются инновации. Но не только. Много бизнесов данного типа находится в отраслях, связанных с досугом. Например, изобретение сноуборда.

Все три перечисленных типа бизнеса в большей или меньшей степени имеют дело с чем-то определенным, осязаемым. Это или ясная потребность, или уже известный существующий способ удовлетворения потребности, или даже и то, и другое. Четвертый тип бизнеса имеет дело как с неясной потребностью, так и с принципиально новым способом удовлетворения потребности. Фактически этот бизнес осуществляет формирование нового образа жизни. Эти бизнесы являются прорывными, так как они базируются на новейших достижениях научно-технического прогресса. Наиболее наглядными сферами реализации такого типа бизнеса являются Интернет и телекоммуникации. Однако много бизнесов данного типа функционирует в сфере досуга, создания и обеспечения здорового образа жизни и т.п.

Описанные типы бизнеса показаны на рис. 5.

Новая парадигма менеджмента во многом задается абсолютным новым подходом к пониманию того, что такое конкурентоспособность бизнеса. Возникает вопрос: как так? Ведь конкурентоспособность — это всегда конкурентоспособность. Однако это совсем не так. Особенность современной ситуации состоит в том, что кардинальные сдвиги, которые произошли и происходят в обществе в целом и в экономике в частности, коснулись не просто отдельных сторон деятельности компаний, а затронули самое главное для успеха бизнеса, затронули основу его выживания, а именно конкурентоспособность.

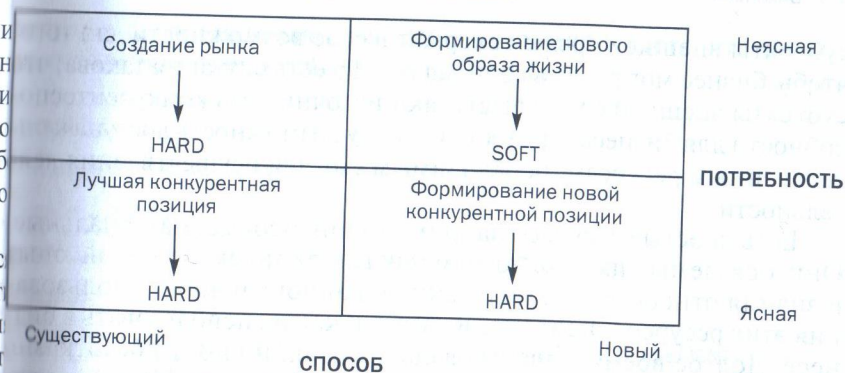


Рис. 5. Hard и Soft типы бизнеса

конкурентоспособность. Причем не форму ее проявления или же схемы формирования, а ее сущность.

Понимание природы конкурентоспособности, которое существовало много веков, кстати, так оно сохраняется в массовом представлении и сейчас, основывается на том, что кто-то с кем-то борется, и еще есть кто-то или что-то, ради чего идет борьба. Получается такой треугольник конкуренции. Причем источником конкурентоспособности считается наличие возможности победить конкурента. Такое представление очень глубоко сидит в сознании. При таком понимании повышение конкурентоспособности предстает в первую очередь в виде наращивания силы, позволяющей добиться победы над конкурентом.

Однако это очень упрощенное рассмотрение. Если же с более обобщенных позиций говорить о конкурентоспособности в бизнесе, то ее следует рассматривать не как способность победить конкурента, а как способность бизнеса решать свои задачи. А это только в отдельных частных случаях сводится к победе над конкурентом.

Это связано с тем, что в современных условиях достижение же недостижение успеха в ведении бизнеса определяется сложным комплексом взаимодействий бизнеса с субъектами внешней среды, в ряду которых конкуренты зачастую играют далеко не самую важную роль.

При таком понимании конкурентоспособность становится основополагающей характеристикой бизнеса. Более того, откуда следует, что в принципе конкурентоспособность определяется не самим бизнесом, а субъектами внешней среды, так как именно

субъекты внешней среды содержат в себе возможности для того, чтобы бизнес мог решать свои задачи. То есть ситуация такова, что субъекты внешней среды выступают источниками конкурентоспособности для бизнеса, предоставляя ему возможность доступа к определенным ресурсам, необходимым ему для осуществления деятельности.

Есть простые ресурсы, например, финансовые, материальные. Они осязаемы, их можно измерить, накоплен большой опыт и знания относительно получения и рационального использования этих ресурсов. Ясно, где их взять и как их использовать в бизнесе. Долгое время существовала простая, но почти безотказная работавшая схема: много денег — и вы победитель. Но сейчас ресурсы, на которые должен опираться бизнес при решении своих задач, в значительной мере очень софisticированы. Это чрезвычайно сложные для формирования и использования ресурсы фактически неосязаемые, сложноизмеряемые.

В последнее время усилилось влияние на бизнес таких субъектов среды, которые являются для бизнеса источником возможностей, т.е. являются источником его конкурентоспособности, но которые при этом не присутствуют на рынке. В данном случае не имеется в виду государство. Наглядным примером такого рода субъектов являются врачи. Доктор может выписать рецепт на одно лекарство, а может на другое. Он не является участником рынка лекарств, не продает и не покупает лекарства, но формирует конкурентоспособность для производителей и продавцов лекарственных препаратов. Получается, что ресурс, которым владеют врачи, достаточно важен для бизнеса, но при этом он неосязаем, трудноизмерим, реален и виртуален одновременно. И таких примеров, как данный пример с врачами, можно привести довольно много.

Конкурентоспособность бизнеса измеряется степенью предпочтения, которое отдает ему внешняя среда. Когда субъекты среды выбирают конкретный бизнес (его продукт) по той или иной причине, по тому или иному критерию, и предоставляют ему определенные ресурсы, они тем самым, с одной стороны, формируют его конкурентоспособность, а с другой стороны, подчеркивают наличие конкурентоспособности у данного бизнеса. Если же субъекты внешней среды бизнесу ресурс не дадут, то это означает и то, что он не обладает конкурентоспособностью, и то, что у него возникнет конкурентоспособности.

Одним из наиболее наглядных проявлений смены парадигмы конкурентоспособности является произошедшие в последние десятилетия кардинальные изменения в понимании того, что является источником конкурентной силы (рис. 6).

до 1994 г.

КОНКУРЕНЦИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКТА (QC/TQC/TQM)

1994—2004 гг.

КОНКУРЕНЦИЯ КАЧЕСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ (BENCHMARKING)

с 2000 г.

КОНКУРЕНЦИЯ КАЧЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Рис. 6. Смена представления об источниках конкурентной силы

В середине 90-х годов отошло в прошлое устойчивое представление, что качество продукта является основой конкурентоспособности. На смену пришла идеология достижения успеха в первую очередь за счет качества управления, так называемый benchmarking. Это было шоковым открытием. Было подвергнуто пересмотру укоренившееся в 70—80-е годы представление о том, что именно качество продукта является основой конкурентоспособности. До 1994 г. основанной догмой успеха на рынке являлась ориентация на клиента. Процветала идеология маркетинга. А с переходом к бенчмаркингу наступил конец классического маркетинга. Продавать не прекратили, и реклама не исчезла, и на потребности клиента не перестали ориентироваться, и все маркетинговые 4 P сохранились, но просто произошел перенос центра внимания при создании конкурентных преимуществ с клиента на лидера рынка или же просто основного конкурента. Маркетинг — это идеология создания большей полезности, необходимой клиенту. Во всем исходной точкой является клиент, его потребности. А бенчмаркинг — совершенно другая идеология. Он задает другую точку отсчета при создании конкурентных преимуществ. Изучается опыт тех, у кого хорошо идет бизнес, делаются попытки понять, что делает их успешными, и собственный бизнес выстраивается таким образом, чтобы получить параметры управления не хуже, чем у тех, с кем ведется сравнение. При данном подходе клиент как бы отошел на второй план. Главное вести бизнес не хуже или же даже лучше основных конкурентов, равняться на лучших. А клиент сам придет в этом случае.

Сейчас опять происходят кардинальные изменения. В настоящее время в силу того, что опять принципиально поменялось окружение, основой конкурентоспособности становится управление знанием. Если до начала нового тысячелетия надо было вести бизнес в ситуации неуверенности, то теперь необходимо добиваться конкурентоспособности в ситуации неопределенности. Между этими двумя ситуациями существует принципиальная разница. В случае неуверенности мы не знаем всего, но мы знаем что-то, знаем, каким может быть результат. Хотя при этом не уверены в том, насколько удастся добиться желаемого результата. В ситуации неуверенности срабатывают разного рода стохастические методы прогнозирования. Именно поэтому во второй половине прошлого столетия значительные усилия были направлены на разработку разного рода математических моделей, которые позволяли в значительной мере избавиться от неуверенности. В случае же неопределенности неизвестно, собственно каким может быть результат. Неясно, правильно или не правильно мы что-то делаем, так как знаем очень мало. Это совершенно другая ситуация. Поэтому и конкурентоспособность бизнеса достигается методами, принципиально отличными от тех, которые использовали ранее. Основой конкурентоспособности становятся видение и способность генерировать и распространять в компании необходимые знания.

Для того чтобы яснее понять новую парадигму конкурентоспособности, рассмотрим модель конкурентного поведения в зависимости от уровня динамизма рынка и степени новизны продукта. Наглядно модель представлена на рис. 7.

Данная модель в каждом квадранте описывает различные способы конкурентного поведения. Традиционная парадигма конкурентоспособности адекватна квадранту «стабильный рынок — сложившийся продукт». В соответствии с этой парадигмой идет борьба за раздел рынка, его передел. Качество и цена являются двумя основными факторами для достижения успеха в бизнесе. Борьба ведется с конкурентом. Данная парадигма конкурентоспособности уходит корнями в глубокую историю.

В случае квадранта «сложившийся продукт — изменяющийся рынок» упор в создании конкурентоспособности делается на способность использовать возможности, возникающие во внешней среде. Здесь также идет борьба с конкурентом, но за счет гибкости, оппортунизма, скорости, повышенного риска и т.п.

УПОР НА СИЛУ КОНКУРЕНТА • раздел • конвенция • передел — качество — цена (борьба с конкурентом)	УПОР НА СЛАБОСТЬ КЛИЕНТА • изобретательность • умение убедить • концентрация (борьба с клиентом)	Стабильный
УПОР НА ПОИСК ВОЗМОЖНОСТЕЙ • оппортунизм • риск • скорость, гибкость • авантюризм • новаторство (борьба с конкурентом)	ОТВЕТ НА ВЫЗОВ • непредвиденность • оригинальность • созидательность • риск • творчество (борьба с собой)	РЫНОК
Сложившийся	Новый	Изменяющийся
	ПРОДУКТ	

Рис. 7. Способы конкурентного поведения

Там, где продукт новый, а рынок стабильный, идет борьба с клиентом. Его надо убедить. Упор в создании конкурентоспособности делается на «слабые» стороны клиента. Наконец, там, где продукт новый, а рынок изменяющийся, борьба ведется с самим собой — качественная инновация. Важнейшим инструментом создания конкурентоспособности становится введение новых стандартов.

Подводя итог сказанному, сделаем следующий вывод. В целом и в экономике в частности происходят принципиальные сдвиги, и поэтому соответственно возникает принципиально новая парадигма управления бизнесом и новая парадигма важнейшего качества бизнеса — конкурентоспособности. Суть новой парадигмы состоит в развитии способности к устойчивому сотрудничеству, потому что кооперация — это единственный путь, позволяющий неопределенность превратить в уверенность. Поэтому основой современной парадигмы менеджмента и соответственно основой конкурентоспособности являются альянсы. И это во всех сферах, с которыми соприкасается бизнес. Наиболее успешные компании характеризует наличие устойчивого альянса с общественными институтами, государством, с профсоюзами. Они создают альянсы с местными сообще-

ществами, с покупателями и даже с конкурентами (в традиционном понимании). Очевидно, здесь возникает коллизия, заключающаяся в том, что создание такого типа альянсов противоречит принципам свободной конкуренции. Входит в противоречие с антимонопольным регулированием. Но логика развития говорит о том, что основой для выживания бизнеса в современных условиях перехода от неуверенности к неопределенности не может быть ничего кроме кооперирования, создания альянсов. При этом особенность новой экономики состоит в том, что конкурентный характер среды априори не может быть подорван альянсами, так как за счет инновативности и повышенной динамичности среды, за счет появления на рынке замещающих продуктов и новых игроков пространство конкуренции постоянно расширяется.

Поэтому переход от традиционной парадигмы конфронтации к парадигме сотрудничества, являясь объективным процессом, адекватным ответом на происходящие в среде бизнеса кардинальные изменения, в ближайшее время будет основным направлением, на котором произойдет окончательное формирование новой парадигмы управления бизнесом.

Литература

1. Эпоха ПК закончилась // Ведомости. 2007. 19 сент.
2. Виханский О. С. Менеджмент мертв. Следующий — маркетинг // Секрет фирмы. № 100. 2005. 4 апр.
3. Mintzberg H. Managers not MBAs. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004.
4. Виханский О. С. Управленческая парадигма XXI века // Менеджмент 1996. № 4.
5. Donald R. Keough. The ten commandments for Business Failure // Portfolio 2008. P. 9.
6. Коллинз Дж. От хорошего к великому. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
7. Christensen C. Innovator's Dilemma. Harper Business, 1997.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. С. 235.

А. И. Наумов

Менеджмент без кризиса

Вместо введения

Сегодня трудно встретить какую-либо значимую статью о менеджменте без упоминания в ней кризиса. Нынешнему кризису приписывают различные определения, и спорить об их правильности — дело бесполезное. Кризис, о котором все говорят — это кризис образа жизни, а с деловой точки зрения — это кризис того, как мы делаем вещи вокруг себя. В свое время американский психолог Эрик Эриксон определил восемь психологических кризисов, которые должен преодолеть каждый человек в течение жизни. По аналогии можно предположить, что у человечества тоже могут быть определенные периоды, когда оно, ни в коем случае не оглядываясь назад, а смотря только вперед, должно решиться на коренное изменение своего представления о существующей реальности и вписаться в нее наилучшим образом, или, точнее говоря, в *другом* качестве. Так, Питер Дракер в своей последней работе о менеджменте XXI в. пишет, что «надо перестать жить вчерашним днем. Нельзя создать завтра, не избавившись от вчера» (6, с. 105).

Выступая недавно в ВШБ МГУ, известный польский экономист Гжегож В. Колодко очень правильно подметил, что предшествующее происшедшим событиям, как бы мы их ни называли, было ненормальным. Нормальными вещи стали сейчас, и мы назовем их *новыми условиями*. Сравним создавшуюся ситуацию с паровозом, который от избытка пара несется на огромной скорости, и у машиниста нет возможности поменять или отремонтировать устаревающие и изнашивающиеся детали машины. Теперь, когда паровоз существенно замедлил скорость и даже начал делать остановки, появилась возможность привести его в порядок, а может быть, даже сменить на другой, чтобы соответствовать новым целям и стратегии движения. Нечто похожее вполне экстраполируется на требуемое от деловых организаций поведение в упомянутых новых условиях. Что же для этого можно сделать?

С понятием *кризис* мы определились. Осталось еще два названных выше термина, ключевых для данной статьи, — это *деловая ор-*