

**В.М. Пурлик,**

к. э. н., доцент кафедры экономики  
инновационного развития  
факультета государственного  
управления,  
Московский государственный  
университет им. М.В. Ломоносова

## Стратегия компании на хаотичных рынках

*Аннотация:* в статье представлен современный взгляд на стратегию компании, функционирующей на непредсказуемо изменяющихся рынках, и сравнительный анализ различных подходов к разработке стратегии. Дана интерпретация базовых категорий простых правил, и раскрыт механизм их выработки. Доказана необходимость изменения со временем ключевых стратегических процессов и простых правил для лучшей адаптации компании к изменяющейся среде.

*Ключевые слова:* стратегия, среда бизнеса, стратегические цели, рыночный подход, ресурсный подход, метод простых правил.

*Abstract:* the article presents a modern view of the company's strategy, operating on the unpredictably changing markets, and a comparative analysis of various approaches to strategy development. The interpretation of basic categories of simple rules is given and the mechanism of their development is disclosed. The need to change over time key strategic processes and simple rules for better adapting the company to a changing environment is proved.

*Keywords:* strategy, business environment, strategic goals, market approach, resource approach, simple rules method.

**В**ыбор оптимальной стратегии зависит прежде всего от стратегических целей, которые компания перед собой ставит, а также от той среды, в которой она функционирует. Результатом разработки и внедрения стратегии должно быть достижение рыночного преимущества над конкурентами. Очевидно, что стратегия компании, работающей на относительно стабильных и предсказуемых рынках, с относительно стабильной структурой и сформировавшимися основами конкуренции (что характерно для «традиционных рынков»), должна отличаться от стратегии предприятия, функционирующего на хаотичных рынках (в непредсказуемо изменяющейся среде). Усиление неустойчивости внешней среды и обострение конкуренции между компаниями лишь актуализируют потребность в разработке иного взгляда на стратегию по сравнению с пониманием стратегии как конкурентной позиции компании на рынке или как совокупности ресурсов и умений.

Успехи компаний на «традиционных» (относительно стабильных и предсказуемых) рынках [3, 8] объясняются в основном на основе рыночного подхода (школы позиционирования) или ресурсного подхода (школы ресурсов). В числе наиболее важных предпосылок рыночного подхода (школы позиционирования) можно выделить следующие:

- ♦ среда (окружение) фирмы является исходной точкой при разработке и анализе стратегии. Именно окружение определяет эффективность стратегии и ее успех;

- ♦ сутью стратегии является борьба с конкуренцией;

- ♦ базовые конкурентные стратегии являются источником конкурентного преимущества и успеха компании;

- ♦ компания, для достижения высокой рентабельности, должна быть или большой или относительно малой (специализированной на обслуживании узкого сегмента рынка).

В свою очередь, в качестве базовых положений ресурсного подхода обычно выделяют следующие:

- ♦ компания является совокупностью активов (ресурсов) и умений;

- ♦ компания создает конкурентное преимущество путем трансформации (превращения) совокупности ресурсов и умений в ключевые компетенции;

- ♦ ресурсы (вместе с умениями) и создаваемые на их базе ключевые компетенции являются тем ценнее в качестве исходного материала для разработки и реализации стратегии, чем в большей степени компания способна их защитить от «копирования» и от субституттов конкурентов.

Очевидно, что объяснить успех компаний на динамичных рынках с помощью концепции рыночного позиционирования М. Портера или на основе ресурсной теории невозможно. Отличительной особенностью таких компаний является умение быстро изменять свою стратегию, приспособливая ее к меняющимся требованиям рынков. Поэтому конкурентная стратегия М. Портера не может являться источником достижения конкурентного преимущества на быстро меняющихся рынках. Кэтлин Эйзенхардт и Дональд Сулл обосновали, что если компании функционируют в непредсказуемо изменяющейся среде, то им необходимо повысить маневренность стратегии. Для этого они должны заменить сложные процедуры и инструкции на простые наборы базовых правил, которые следует использовать в качестве руководящих принципов. Успех компаний на быстро развивающихся рынках они как раз и объясняют тем, что их стратегии пред-

ставляют собой свод простых правил [5, 9]. Школа простых правил опирается на теорию хаоса, психологию, биологию и использует многие элементы других школ и стратегий. Именно в неопределенности рынка кроется наибольший потенциал конкурентного преимущества, которое достигается путем реализации благоприятных возможностей с помощью простой стратегии (являющейся сводом некоторых ключевых стратегических процессов и правил). Причем при поиске и использовании благоприятных возможностей на хаотичных рынках, менеджеры должны сочетать в своей работе, как гибкость, так и дисциплину. Благодаря ключевым стратегическим процессам, таким как продуктовые инновации, приобретение компаний, обслуживание потребителей, создание новых компаний, формирование кооперационных связей и прочим, создаются благоприятные возможности, которыми менеджеры могут воспользоваться с помощью простых правил. Можно сказать и так: руководство компаний с помощью разных типов правил осуществляет управление процессом освоения наиболее перспективных возможностей. Причем самые эффективные простые правила относятся к одному конкретному процессу, а не ко всей деятельности компании. Выработка этих простых правил происходит на основе опыта. Их можно разделить на пять категорий:

1. *Правила «как»* (исполнительские правила). Они определяют особенности и основные способы реализации стратегических процессов, выступают в качестве критериев принятия решений. Например, руководитель одной компании, имеющий значительный опыт работы в маркетинге сфокусировал стратегию фирмы на обслуживании потребителей и сформулировал несколько простых правил:

- ◆ на работу в группу обслуживания должны приниматься только технические специалисты;
- ◆ на каждый вопрос клиента должен быть дан немедленно полный и исчерпывающий ответ;
- ◆ специалисты-разработчики обязаны проходить ротацию, переключаясь на обслуживание разных потребителей, чтобы иметь лучшее представление об их потребностях.

Эти простые правила довольно четко определили, как должен быть организован процесс обслуживания потребителей в компании, но оставили широкий простор для реализации инновационного подхода к каждому отдельному клиенту.

2. *Правила границ*. С помощью простых правил руководство компаний может очертить допустимые границы, для того чтобы менеджеры могли быстро определить, какие возможности необходимо использовать, а от каких следует отказаться. Эти правила могут быть сформулированы в различных терминах:

- ◆ групп потребителей,

- ◆ используемых технологий,
- ◆ географических масштабов и т.д.

Когда компания Cisco приняла решение заняться приобретениями других компаний (то есть, основной стратегии стал процесс приобретений), то ее интересовали молодые, хорошо управляемые компании, в финансировании которых принимал участие венчурный капитал. Стратегия приобретений базировалась на следующем простом правиле: приобретаемые компании должны иметь не больше 75 работников, при этом 75% из них должны быть инженерно-техническими специалистами. При этом на первом этапе своего развития компания приобретала в основном близко расположенные компании (этого требовали правила), что привело к тому, что значительное число приобретений было осуществлено в Кремниевой долине. Практика показывает, что возможен вариант, когда у разных компаний в качестве ключевых могут фигурировать одни и те же процессы, но их реализация может осуществляться на совершенно различных простых правилах. Например, у компании Ispat International также как и у Cisco основной стратегии является процесс приобретений. Но правила, которые применяет компания к этому процессу, совершенно отличаются от правил Cisco. Правила Ispat акцентируют внимание на покупке зрелых, но проблемных государственных компаний, вне зависимости от географического расположения. В Cisco (как мы уже отметили выше) правила совершенно другие. Весь смысл стратегии приобретения одних организаций может заключаться в том, чтобы купить компании, которые позволят снизить издержки текущего производства. Другие организации могут покупать компании ради приобретения новых технологий и роста доходов в будущем. Одним словом, разные организации при использовании одного и того же стратегического процесса могут добиться одних и тех же успехов в росте стоимости бизнеса, опираясь на совершенно разные простые правила;

3. *Правила приоритетов*. Правила приоритетов помогают руководству компаний ранжировать возникающие бизнес-возможности. Одним из таких приоритетов может быть правило распределения ресурсов между конкурирующими возможностями. В частности компания Intel в свое время распределяла производственные мощности между различными продуктами по критерию валовой прибыли. Это было в период крайней ценовой нестабильности (в середине 1980-х гг.). В то время азиатские производители резко снизили цены на интегральные схемы и ускорили их технологическое усовершенствование. Если бы производственные мощности распределялись не по критерию валовой прибыли, то Intel могла бы продолжать и дальше выделять значительные ресурсы на производство оперативных запоминающих устройств (на свой традицион-

ный продукт) и не воспользоваться открывшейся возможностью, занять лидирующие позиции в производстве микропроцессоров.

4. *Правила сроков (времени).* Правила сроков помогают синхронизировать действия менеджеров и различных подразделений с динамикой рынков и появления бизнес-возможностей. Они определяют сроки реализации ключевых стратегических процессов. Например, компания Nortel Networks при разработке продуктов (реализации ключевого стратегического процесса — инновации в сфере продуктов) руководствовалась следующими правилами:

- ◆ проектные группы должны всегда знать предельные сроки доставки продукта основному потребителю;

- ◆ срок разработки и вывода на рынок нового продукта не должен превышать 18 месяцев.

Благодаря первому правилу компания постоянно отслеживала наиболее актуальные запросы потребителей, для того чтобы реализовать наиболее перспективные возможности. Второе правило вынуждало все подразделения компании действовать синхронно, чтобы оперативно использовать благоприятные возможности. Использование этих правил привело к переключению внимания компании с совершенствования производимой продукции на использование возникающих на рынке благоприятных возможностей. Следует заметить, что во многих ведущих компаниях, работающих в Кремниевой долине, установлены правила сроков, регламентирующие продолжительность процесса разработки новых продуктов. Поэтому приближаясь к крайним срокам, разработчики вынуждены (если идет задержка) пожертвовать некоторыми другими параметрами, для соблюдения графика. Это позволяет

поддерживать единый темп компании (конструкторских, производственных, маркетинговых, логистических и других подразделений), соответствующий ритму функционирования рынка. В качестве примера как раз и могут служить предельные сроки разработки и вывода на рынок новой продукции. Именно благодаря заданности определенного ритма, обеспечивается согласованность действий между различными подразделениями компании;

Следует также заметить, что в настоящее время, как никогда ранее, актуальна конкуренция, основанная на факторе времени. Компании могут не являться лидерами в своей отрасли, но достичь конкурентного преимущества за счет сокращения цикла разработки продукта и длительности производственного цикла. Иными словами, отдельные компании могут фактически управлять временем, точно так же, как другие фирмы управляют затратами и запасами. Внедрение принципов конкуренции, основанной на факторе времени, способствует в конечном итоге и сокращению затрат [4, с. 28–35].

5. *Правила выхода.* Они помогают руководителям отказываться от использования устаревших бизнес-возможностей в нужный момент. Иными словами, правила выхода выступают в качестве критериев отказа от деятельности. Например, в одной крупной многонациональной высокотехнологической компании ключевым стратегическим процессом является создание новых компаний. В том случае, если новые предприятия в течение двух лет не выходят на показатели по объему продаж и прибыли, соответствующие установленным критериям, то руководство их закрывает. Правило выхода датской компании Oticon: действующий проект разработки нового продукта

Таблица

**Три подхода к стратегии**

	<b>Рыночный подход</b>	<b>Ресурсный подход</b>	<b>Метод простых правил</b>
<b>Стратегическая логика</b>	Определение позиции	Использование ресурсов	Использование возможностей
<b>Стратегические шаги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение привлекательного рынка</li> <li>• Нахождение защищенной позиции</li> <li>• Укрепление и защита позиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выработка видения</li> <li>• Формирование ресурсов</li> <li>• Укрепление на всех рынках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прыжок в хаос</li> <li>• Продолжение движения</li> <li>• Использование возможностей</li> <li>• Обретение устойчивости</li> </ul>
<b>Стратегический вопрос</b>	Куда мы должны прийти?	Какими мы должны быть?	Как мы должны продвигаться?
<b>Источник преимущества</b>	Уникальная, ценная позиция с системой тесно интегрированных видов деятельности	Уникальные, ценные, не поддающиеся копированию ресурсы	Ключевые стратегические процессы и уникальные простые правила
<b>Область наилучшего применения</b>	Медленно меняющиеся, хорошо структурированные рынки	Умеренно меняющиеся, хорошо структурированные рынки	Быстро меняющиеся, хаотичные рынки
<b>Длительность преимущества</b>	Устойчивое	Устойчивое	Непредсказуемое
<b>Риск</b>	Слишком сложно изменить позицию при изменении условий	Потребуется слишком много времени для формирования новых ресурсов при изменении условий	Менеджеры слишком увлечены экспериментами с потенциальными возможностями
<b>Целевой показатель</b>	Прибыльность	Долгосрочное доминирование	Рост

закрывается, если ведущий член проектной группы переходит в другой проект, который реализуется в данной компании.

Менеджеры, использующие стратегию простых правил, отбирают ограниченное количество ключевых стратегических процессов, которые позволяют компании выявлять и реализовывать наиболее перспективные возможности на хаотичных рынках. Причем простые правила выступают в качестве руководящих принципов, с помощью которых эти возможности как раз и используются. Очевидно, что на относительно стабильных рынках можно на основе детального прогнозирования разрабатывать и реализовывать сложные стратегии. На непредсказуемо изменяющихся, а значит и непрогнозируемых рынках, бизнес становится слишком сложным, и появляется потребность в разработке простых стратегий. Сравнение метода простых правил с рыночным и ресурсным подходом представлено в таблице [9, с. 111].

Нет ничего удивительного в том, что молодые компании используют стратегию простых правил, так как ориентация на открывающиеся возможности всегда присуща предпринимателям. Это позволяет им добиться победы в конкуренции со зрелыми игроками рынка. Удивительно другое. Оказывается, что стратегия простых правил является эффективной для компаний различных типов (молодых и старых, мелких и крупных), которые функционируют на динамичных рынках, похожих на рынки новой экономики. Этому есть следующее объяснение. Компаниям, для того чтобы добиться успеха в условиях информационной экономики и сетевых эффектов, необходимо использовать непредвиденные, скоротечные возможности. В этом как раз и заключается воздействие на стратегию новой экономики. Стратегия как свод простых правил оказывает воздействие на корректировку традиционной стратегии. В частности, вместо акцентирования внимания на укреплении позиций и развитии компетенций, менеджеры должны сконцентрировать свои усилия на выборе нескольких ключевых стратегических процессов. Вместо того чтобы искать ответы на сложности среды, разрабатывая для этой цели соответствующие стратегии, менеджеры должны сосредоточиться на разработке нескольких простых правил. Вместо того, чтобы пытаться избежать неопределенности, менеджерам необходимо погрузиться в нее и разглядеть открывающиеся возможности [1, 2]. Следует заметить, что стратегия простых правил, в основе которой лежит логика использования благоприятных возможностей, менее заметна по сравнению с традиционными подходами.

Менеджеры, реализующие подобную стратегию, сначала определяют ограниченное количество наиболее важных стратегических процессов

и вырабатывают несколько простых правил, служащих руководящими принципами. Ключевые стратегические процессы позволяют компании отыскать место на рынке с наиболее перспективными и быстрореализуемыми возможностями. В качестве таких ключевых стратегических процессов могут выступать продуктовые инновации, проникновение на новые рынки, развитие кооперационных связей, подход к обслуживанию потребителей. В этом случае стратегия представляет собой набор стратегически значимых процессов и ряд правил, которые определяют, какими способами их можно реализовать. Необходимо подчеркнуть, что выбор стратегических процессов может быть скорректирован новыми выявленными возможностями и существующими ограничениями. Кроме того, сама идея, необходимости концентрации на ключевых стратегических процессах, которые обеспечивают позиционирование компаний в тех местах, где имеются наибольшие благоприятные возможности, воспринимается большинством менеджеров быстро. Но часто ими упускается из вида сама идея простых правил. Но именно благодаря простым правилам удается разглядеть и реализовать перспективные возможности. Часто именно простые правила, являются источником многих неожиданных импровизаций в действиях, которые предпринимаются компаниями.

Необходимо подчеркнуть, что значение имеет не только формулирование нужных правил, но и их оптимальное количество, которого следует придерживаться. Если правил слишком много, то это будет мешать, менеджерам увидеть возникающие возможности и снизит оперативность их реагирования на рыночные изменения. С негативными последствиями менеджеры могут столкнуться, если правил недостаточно. В этом случае при принятии решений они могут столкнуться с трудностями выбора возможностей: каким возможностям отдать предпочтение, а от каких отказаться. Если не будет четких критериев, то ключевые специалисты отвлекаются от основной работы (упускается из виду ключевой стратегический процесс, характерный для данной отрасли). Обычно оптимальное число правил бывает от двух до семи. Молодые организации, как правило, формулируют свои простые правила с чистого листа, и часто им их бывает недостаточно, чтобы реализовывать привлекательные идеи. В свою очередь старые организации могут иметь слишком большой набор правил, что снижает ответственность их конкуренции на динамичных рынках. Выход для таких организаций заключается в том, чтобы отказаться от сложных процедур, выбрать небольшое число легко выполнимых простых правил и руководствоваться ими как директивами.

Очевидно, что оптимальное количество правил для конкретной компании может со време-

нем как увеличиваться, так и уменьшаться. Если предсказуемость среды возрастает и организация концентрирует свое внимание на небольшом спектре направлений (возможностей), то в этой ситуации целесообразно иметь больше правил для повышения эффективности деятельности. В том случае, если предсказуемость среды снижается и возрастает дифференцированность возможностей, то для повышения гибкости действий необходимо иметь меньшее число правил. Таким образом, по мере того, как изменяется понимание менеджерами ситуации на рынке, количество правил может, как увеличиваться, так и сокращаться.

Возникает вопрос: как рождаются новые правила? Исследования показывают, что простые правила редко рождаются из умных мыслей. Чаще всего они формулируются на основе опыта, приобретенного на своих (или чужих) ошибках. Молодые компании, которые не имеют своей истории, учитывают при формулировании своих правил опыт, приобретенный в других компаниях. Понятно, что подобные правила сначала могут существовать в неявной форме, затем формулируются и расширяются по мере развития бизнеса. Это дает возможность по изменению со временем простых правил проследить, как эволюционировала молодая компания.

Любая эффективная стратегия, в том числе и представляющая собой свод простых правил, нацелена на то, чтобы сделать компанию уникальной. Причем уникальность в данном случае, достигается за счет фокусирования на ключевых стратегических процессах и выработки простых правил, которые эти процессы направляют. В том случае, когда ключевые стратегические процессы и определяющие их простые правила приводят к формированию бизнес-модели, создающей сетевые эффекты (либо эффекты масштаба или диверсификации), то это может привести к образованию долгосрочного конкурентного преимущества (например как у Intel и Microsoft). Очевидно, что в большинстве случаев конкурентное преимущество бывает краткосрочным. Но здесь важнее другое. Сроки удержания компанией своего конкурентного преимущества в современной экономике предсказать невозможно. Одним словом, наиболее характерной чертой конкурентного преимущества является его неустойчивость и непредсказуемость. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, что конкурентное преимущество компания может потерять уже завтра и управлять компанией с учетом этих обстоятельств.

В том случае, когда рынки относительно стабильные, менеджеры могут позволить себе разрабатывать сложные стратегии, базирующиеся на детальном прогнозе. Если же компания функционирует на сложных динамичных рынках, которые являются непредсказуемыми, но имеют

высокий потенциал роста и прибыльности, то здесь нужно очень быстро ориентироваться на открывшиеся благоприятные возможности, используя небольшое количество ключевых стратегических процессов и правил. Другими словами, если бизнес усложняется, стратегия должна упрощаться. На нестабильных рынках, когда бизнес становится сложным, следует придерживаться простых стратегий. При этом компании необходимо жить как бы в двух измерениях одновременно [6, 7]. С одной стороны, она должна обеспечивать приемлемый уровень эффективности деятельности, стабильность и предсказуемость результатов. С другой — выявлять и реализовывать появляющиеся во внешней среде возможности. Это возможно (жизнь в двух измерениях), если компания постоянно изменяет свою бизнес-модель. Успех компании зависит от ее способности к постоянному обновлению. Рынки находятся в постоянном движении — появляются, разделяются, растут, исчезают. Приходят и уходят конкуренты. Сегодняшние сотрудники компании могут завтра стать ее конкурентами. Постоянно изменяются технологии. Поэтому тот, кто выйдет на рынок первым, получит конкурентное преимущество.

Так же очень важно, чтобы компании, которые придерживаются стратегии простых правил, беспрекословно их выполняли и не старались менять слишком часто. Это позволит менеджерам быстро выявлять и реализовывать наиболее выгодные потенциальные возможности, обеспечивая организации краткосрочное конкурентное преимущество и формировать необходимые условия для достижения конкурентного преимущества в долгосрочном периоде (на основе сильного бренда или сетевых технологий). Однако компания должна вести себя достаточно гибко, потому что изменение среды функционирования бизнеса, может привести к устареванию стратегии и необходимости пересмотра как простых правил, так и ключевых стратегических процессов. Это необходимо для того, чтобы компания была способна двигаться навстречу новым открывающимся возможностям и удачно их использовать.

**РИСК****Библиографический список:**

1. Буррус Д., Манн Д. Озарение. Как выйти за границы привычного и увидеть в переменах новые возможности для бизнеса. — М.: Эксмо, 2014.
2. Бхаргава Р. Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
3. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. Лессер Р., Ривз М., Кейлин Г. Конкуренция, основанная на факторе времени // BCG Review. — 2014. — № 30. — С. 28–35.



5. Облой К. *Стратегия организации: в поисках устойчивого конкурентного преимущества.* — Минск: Гревцов Букс, 2013.

6. Пурлик В.М. *Результативность и эффективность компании: сложности достижения компромисса // Государственное управление. Электронный вестник.* — 2017. — № 60. — С. 261–280.

7. Пурлик В.М. *Операционный и финансовый цикл как драйверы операционной эффективности биз-*

*неса // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция.* — 2017. — № 1. — С. 243–245.

8. Ривз М., Хаанес К., Синха Д. *Стратегии тоже нужна стратегия.* — М.: Э, 2016.

9. Эйзенхардт К., Сулл Д. *Стратегия как свод простых правил // Сб. «Передовые подходы к стратегии бизнеса».* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 104–132.

**ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«ИНСТИТУТ ИССЛЕДОВАНИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ  
И КОНЪЮНКТУРЫ ОПТОВОГО РЫНКА» (ОАО «ИТКОР»)**



Уважаемые коллеги!

Аспиранты, докторанты, соискатели, молодые специалисты, преподаватели, научные работники!

ОАО «ИТКОР» предлагает услуги по изданию книг, учебных пособий, брошюр, монографий и иной учебно-методической литературы.

#### **Мы гарантируем:**

**СКОРОСТЬ.** Необходимый вам тираж издается в течение 30 дней.

**КАЧЕСТВО.** Монографии оформляются с выполнением всех требований для научных изданий.

#### **Мы предоставляем полный цикл работ по изданию монографий:**

- присвоение международного индекса ISBN
- проставление кодов ББК, УДК
- допечатная подготовка: редактирование, корректура, компьютерная правка, верстка
- печать необходимого тиража
- рассылка обязательных экземпляров изданий в Книжную палату РФ
- проведение независимого рецензирования научных работ

*Ваши научные работы, а также вопросы,  
предложения и материалы просим направлять по электронной почте:*

реклама

office@itkor.ru  
Тел. 8 (499) 152-18-23  
Адрес: 125319, Москва, ул. Черняховского, 16  
www.itkor.ru