

Пурлик В.М.

Корпоративный рост в методологическом измерении *McKinsey*

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Purlik@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [9889-1434](https://elibrary.ru/9889-1434)

Аннотация

В статье представлен обзор результатов исследований роста в крупных корпорациях, выполненных аналитиками *McKinsey*. Учитывая практическую значимость для российских компаний управленческих инструментов (три горизонта роста, лестница роста, карта роста), введенных в оборот и используемых в исследованиях корпоративного роста экспертами *McKinsey*, автор детально анализирует каждый из них. Показано, что необходимость решения проблемы роста возникает у компаний лишь тогда, когда они достигнут приемлемого уровня операционной эффективности. Установлено, что использование топ-менеджерами концепции семи степеней свободы позволяет им преодолеть ограниченность собственного мышления и выявить реальные возможности для роста бизнеса. Выявлено, какие конкретно двигатели роста следует задействовать компаниям (с учетом специфики бизнеса) на разных горизонтах роста.

Ключевые слова

Корпоративный рост, стратегия роста, параллельное управление, горизонты роста, лестница роста, карта роста, операционная эффективность, двигатели (источники) роста.

Разработка стратегий роста является ключевой задачей современного стратегического менеджмента. Необходимо иметь в виду, что реализация решений относительно роста всегда предполагает вложения и несет высокие риски. Обычно при исследовании проблемы корпоративного роста и ее связи с созданием стоимости бизнеса (или достижением иной корпоративной цели) в поле зрения авторов попадают следующие вопросы:

- Что представляет собой современная корпорация¹?
- Что такое корпоративный рост²?
- Почему компании должны расти³?
- Есть ли у роста «потолок»⁴?
- Каково влияние основного бизнеса (ядра бизнеса) на прибыльный рост⁵?

¹ Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford: Stanford University Press, 2002.

² См.: Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблшер, 2016; Вигери П., Смит С., Багаи М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009; Кузьмин С.С. Парадигмы корпоративного роста. М.: ИНФРА-М, 2016.

³ Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Указ. соч.

⁴ См.: Хейнберг Р. Конец роста. М.: Книжный Клуб Книговек, 2013; Де Бенуа А. Вперед к прекращению роста! Эколого-философский трактат. М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2013; Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 20–21.

- Какова взаимосвязь корпоративного роста с операционной эффективностью бизнеса⁶?
- Можно ли объединить отдельные теории роста⁷ в парадигмы корпоративного роста⁸?
- Что такое устойчивый рост⁹?
- Что такое качественный корпоративный рост¹⁰?
- Успешнее ли других растущие компании?
- Каковы возможные стратегии корпоративного роста¹¹?
- Возможен ли рост на нерастущих рынках¹²?
- Какие индикаторы могут рассматриваться в качестве ключевых критериев корпоративного роста¹³?
- Какие факторы определяют экспоненциальный («взрывной») рост¹⁴?
- Как избежать болезней роста¹⁵?

⁵ Ядро бизнеса представляет собой «набор продуктов, способностей, клиентов, каналов и географических факторов, которые определяют то, чем является компания, или то, чем она бы хотела стать, чтобы выполнить свою миссию роста, т. е. обеспечения стабильного и прибыльного роста». См.: *Зук К., Аллен Дж.* Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: Вильямс, 2007. С. 34.

⁶ См.: *Рейнор М., Ахмед М.* Как думают великие компании: три правила. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017; *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.

⁷ В одной из работ американских ученых выделено 13 теорий роста фирмы. Подробнее см.: *Macpherson A., Holt R.* Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of the Evidence // *Research Policy*. 2007. Vol. 36. Issue 2. P. 186.

⁸ См.: *Кудина М.В., Кузьмин С.С.* Развитие парадигм корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 66–89.

URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015kudina_kuzmin.htm (дата обращения: 29.11.2017); *Кузьмин С.С.* Указ. соч.

⁹ См.: *Хиггинс Р.* Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. М.: Вильямс, 2013; *Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б.* Основы корпоративных финансов. М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2000.

¹⁰ *Теплова Т.В.* Корпоративные финансы. М.: Юрайт, 2013. С. 72–73.

¹¹ Подробнее см.: *Ривз М., Хаанес К., Синха Д.* Стратегии тоже нужна стратегия. М.: Издательство «Э», 2016; *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Указ. соч.; *Кудина М.В.* Управление компаниями: теория и практика. М.: Издательство Московского университета, 2013; *Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т.* Стратегия прорыва. Растите быстрее рынка. Киев: Companion Group, 2007.

¹² *Сливотски А., Вайз Р., Вебер К.* Как расти, когда рынки не растут. М.: Издательство «Э», 2016.

¹³ *Ивашковская И.В.* Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стэйкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М, 2014; *Карлик М.А.* Финансы для нефинансовых менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2014.

¹⁴ *Исмаил С.* Взрывной рост: почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017.

¹⁵ *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007; *Хиггинс Р.* Указ. соч.; *Фламгольц Э., Рэнделл И.* Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. М.: Эксмо, 2012; *Зуб А.Т.* Организационные изменения в нелинейном мире // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 71–93. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017zub.htm (дата обращения: 29.11.2017); *Сливотски А., Вайз Р., Вебер К.* Указ. соч.; *Сливотски А., Вебер К.* Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы. М.: Эксмо, 2016.

- Существует ли взаимосвязь между экономическим ростом страны и количеством крупных компаний, функционирующих в экономике?
- Что является ключевым фактором корпоративного роста в современной экономике¹⁶?

Понятно, что приведенный выше перечень вопросов является открытым.

В этой статье нас, прежде всего, интересует практическая сторона проблемы роста, поэтому мы акцентируем внимание на интерпретации подхода *McKinsey* к этой проблеме (изложенного в отдельных публикациях за последние 20 лет)¹⁷. Подобный подход в той или иной мере разделяют такие ученые, как Д. Сулл, Ж. Васконселлос-и-Са, И. Адизес¹⁸.

Аналитики *McKinsey* дают очень широкое определение понятию «рост», понимая под ним «увеличение выручки за счет органического развития, и путем приобретений, как в рамках основной деятельности компании, так и за ее пределами»¹⁹. При этом они постоянно обращают внимание на необходимость поддержания приемлемого уровня эффективности текущих операций. Именно благодаря устойчивому положительному росту выручки в долгосрочном периоде (при поддержании рентабельности основного бизнеса выше, чем в среднем по отрасли) компаниям удается обеспечивать себе высокую прибыль и создавать стоимость.

Разумеется, на пути роста возникает множество трудностей, и его достижение в значительной степени предопределяется условиями ведения бизнеса и глубиной понимания состояния конкретных сегментов рынка, позволяющего более точно выявить возможности роста бизнеса. Компания *McKinsey* периодически проводит специальные исследования роста в крупных корпорациях и излагает их результаты в отдельных книгах. В одном из таких коллективных трудов под названием «Алхимия роста»²⁰ представлены

¹⁶ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Издательство «Э», 2017; Инновационный менеджмент. М.: Альпина Паблишер, 2017; Сенге П.М., Клейнер А., Росс Р.Б., Смит Б.Дж., Рот Дж., Робертс Ш. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2017; Котлер Ф., Бергер Р. Бикхофф Н. Указ. соч. С. 26–33.

¹⁷ Baghai M, Coley S., White D. The Alchemy of Growth. London: Orion Business, 1999; Багхай М., Коули С., Уайт Д. Алхимия роста // Вестник McKinsey. 2002. № 2. С. 7–37.
URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/alkhimiya-rosta> (дата обращения: 29.11.2017); Вигери П., Смит С., Багаи М. Указ. соч.

¹⁸ Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005; Сулл Д. Управление бизнес-возможностями: как защитить компанию от разорения // Генеральный директор. 31.07.2014. URL: <https://www.gd.ru/articles/3351-upravlenie-biznes-vozmojnostyami> (дата обращения: 29.11.2017); Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина Паблишер, 2004; Адизес И. Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

¹⁹ Вигери П., Смит С., Багаи М. Указ. соч. С. 8.

²⁰ Baghai M., Coley S., White D. Op. cit.

разработки экспертов *McKinsey*, позволяющие построить систему управления растущей компанией. Краткое изложение результатов данного исследования содержится в Вестнике *McKinsey*²¹. Предложенная экспертами *McKinsey* своим клиентам концепция: а) помогает менеджерам организовать широкое обсуждение проблем роста в компании; б) предлагает инструменты, которые позволяют оценить будущий рост; в) содействует формированию мышления, ориентированного на долгосрочную перспективу. В исследованиях экспертов подчеркивается значимость одновременной поддержки эффективности компании в краткосрочном периоде и разработки программ будущего роста. Только в этом случае корпорация может обеспечить устойчивый рост. К сожалению, многие менеджеры, сосредоточившись на текущей деятельности своих компаний, не уделяют должного внимания их будущему развитию. Чтобы устранить этот пробел, эксперты предлагают новый способ осмысления проблем роста, который они назвали «тремя горизонтами роста».

Три горизонта роста

Суть данного способа заключается в том, что он объединяет в себе требования к одновременному управлению как существующим, так и новым бизнесом. Потребность в подобном подходе обусловлена тем, что любой бизнес со временем стареет, и для обеспечения стабильного роста компании необходим механизм, поддерживающий непрерывную работу конвейера по производству новых направлений деятельности. В рамках данного подхода выделяются три этапа (три горизонта) роста, или жизненного цикла бизнеса, — зарождение, становление и зрелость. Проводится отдельный анализ каждого из этапов. Для того, чтобы обеспечить устойчивый рост, требуется одновременное (параллельное) управление всеми тремя горизонтами.

Параллельное управление означает, что компания должна одновременно:

а) Развивать ключевые направления бизнеса²², генерирующие текущую прибыль, и защищать их от угроз со стороны конкурентов (горизонт 1). Направления бизнеса (в рамках горизонта 1), создающие прибыль сегодня, обладают определенным потенциалом роста. Однако в конечном итоге кривая их прибыли превращается в горизонтальную прямую или устремляется вниз. Основной задачей управления горизонтом 1 является укрепление позиций в конкурентной борьбе и максимальное раскрытие потенциала текущих направлений бизнеса;

²¹ Багхай М., Коули С., Уайт Д. Указ. соч.

²² Более подробно см.: Зук К., Аллен Дж. Указ. соч.

б) Создавать новые направления бизнеса²³, способные стать прибыльными в среднесрочной перспективе (горизонт 2). Новые перспективные направления бизнеса (в рамках горизонта 2) способны генерировать прибыль уже в ближайшей перспективе, но, скорее всего, превратятся в прибыльные сегменты в среднесрочном периоде. Как правило, это быстроразвивающиеся венчурные направления, очень быстро формирующие концепцию роста и резко увеличивающие свой оборот, которым присущи значительные объемы инвестиций. Основной задачей управления горизонтом 2 является создание механизма, обеспечивающего рост²⁴ в новых областях бизнеса;

в) Формировать реальные опционы, которые могут оказаться перспективными для будущего роста (горизонт 3). Реальные опционы возможных направлений развития — это сфера зарождающегося бизнеса. Некоторые из этих направлений станут успешными и будут приносить прибыль в долгосрочном периоде. Они представляют собой не просто идеи, это уже реальная деятельность и реальные инвестиции. Основной задачей управления горизонтом 3 является выявление и формирование реальных опционов.

Понятно, что отдача от трех горизонтов приходит в разное время. Но это не означает, что необходимо акцентировать внимание только на горизонте 1 и откладывать на будущее обращение к другим направлениям бизнеса. Выделение трех горизонтов как раз и направлено на параллельное развитие различных бизнес-направлений с разной степенью зрелости.

Эффективность конвейера корпоративного роста повышается, если руководители организаций выделяют три горизонта роста не только для компании в целом, но и для каждого направления деятельности, а также для каждого департамента, отдела, подразделения и т. д. Например, на уровне компании в целом горизонт 1 может включать в себя несколько бизнес-направлений, относящихся к различным бизнес-единицам. В свою очередь, каждое из бизнес-направлений и каждое из входящих в него подразделений

²³ При создании новых направлений бизнеса следует принимать во внимание новые модели организации и ведения бизнеса, а также новый подход к лидерскому мышлению. См.: *Зохар Д.* Квантовый лидер: революция в мышлении и практике бизнеса. М.: София, 2017.

²⁴ Очевидно, что результативность и эффективность роста в значительной степени будет зависеть от действенности используемой бизнес-модели. Подробнее со стратегией создания и внедрения инновационных бизнес-моделей и возникающими при этом трудностями можно ознакомиться в книге: *Гассман О., Франкенбергер К., Шик М.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016. О платформах как новой бизнес-модели, использующей технологии, позволяющие объединить людей, организации и ресурсы в интерактивной экосистеме, см.: *Паркер Дж., Ван Альстин М., Чаудари С.* Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017. Важнейшими точками роста в экономике знаний являются региональные территориальные кластеры. Опыт создания и развития территориальных кластеров освещен в книге: *Тарасенко В.* Территориальные кластеры: семь инструментов управления. М.: Альпина Паблишер, 2015.

могут иметь свои горизонты роста. Необходимо также распространить (каскадировать) данный подход по уровням управления, что означает, что в формировании горизонтов роста должно принимать участие не только высшее руководство компании, но и менеджеры более низких уровней.

Если менеджеры хорошо представляют себе сильные и слабые стороны конвейера корпоративного бизнеса, то они способны определить приоритеты в развитии направлений, обеспечивающих рост. У здоровой компании все горизонты роста полны энергии. Но это случается очень редко²⁵. В большинстве компаний, по мнению экспертов *McKinsey*, положение дел можно описать одной из следующих шести нестабильных моделей²⁶:

1) Осадное положение (ключевые направления бизнеса сталкиваются с серьезными трудностями либо находятся на пороге неизбежного упадка; в связи с тем, что новый бизнес не формируется, долгосрочные перспективы отсутствуют)²⁷.

2) Потеря права на рост (чрезмерное акцентирование внимания на будущем росте вредит основному бизнесу)²⁸.

3) Бизнес выдыхается (чрезмерная сосредоточенность на основном бизнесе при отсутствии нового бизнеса и дефиците свежих идей).

4) Увлеченность изобретением будущего (быстрое развитие нового бизнеса при отсутствии источников его финансирования; ключевой бизнес находится на грани банкротства и подлежит продаже или ликвидации).

5) Генерирование идей при отсутствии нового бизнеса (имеющиеся реальные опционы не реализуются в моделях новых направлений бизнеса).

6) Неспособность взрастить семена будущего (развитие нового бизнеса не поддерживается генерированием идей, способных обеспечить рост в долгосрочном периоде).

На каждом уровне управления (от генерального директора до начальников отделов) необходимо проводить мониторинг «здоровья» каждого из горизонтов роста. Для

²⁵ Практика показывает, что одним компаниям удается процветать в условиях экономической нестабильности и даже хаоса, в то время как другие компании в этих условиях исчезают с рынка. Подробнее см.: *Коллинз Дж., Хансен М.* Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

²⁶ *Багхай М., Коули С., Уайт Д.* Указ. соч. С. 13.

²⁷ В отдельных случаях только полная перестройка способна спасти бизнес от неминуемого упадка. Ознакомиться с историями успешной реанимации бизнеса можно в книге: *Оздоровление бизнеса.* М.: Альпина Бизнес Букс, 2006; *Коллинз Дж., Хансен М.* Указ. соч.

²⁸ Для того, чтобы не потерять право на рост, необходимо совершенствовать систему оценки влияния инноваций на рост. Клейтон Кристенсен и Дерек ван Бивер предлагают для начала провести новую категоризацию инноваций, разделив их на три типа: 1) инновации, улучшающие производительность; 2) инновации, повышающие эффективность; 3) инновации, создающие рынки. Подробнее см.: *Кристенсен К., Ван Бивер Д.* Дилемма капиталиста // Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год. М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 29–48.

того, чтобы определить, насколько стабильны горизонты роста (насколько устойчив рост), необходимо ответить на следующие вопросы, разработанные экспертами *McKinsey*, в отношении каждого из горизонтов роста (Таблица 1)²⁹.

Таблица 1. Насколько стабильны горизонты роста?

| Горизонты роста | Контрольные вопросы |
|-------------------|---|
| <i>Горизонт 1</i> | Достаточно ли доходов, которые обеспечивают ключевые направления бизнеса, для инвестиций в развитие компании? |
| | Ориентирована ли компания на повышение прибыли в ближайшие годы? |
| | Является ли конкурентоспособной структура издержек компании и насколько? |
| | Какова устойчивость показателей операционной эффективности? |
| | Стабильной или растущей является рыночная доля компаний? |
| <i>Горизонт 2</i> | Каково влияние ключевых трендов (в экономике, политике, технологии, законодательстве, демографии, поведении и предпочтениях потребителей и т. д.) на деятельность компании? |
| | Имеются ли в компании новые направления бизнеса, сопоставимые по доходности с ключевыми видами деятельности? |
| | Становятся ли прочнее позиции нового бизнеса на рынке? |
| | Способна ли компания осуществить значительные инвестиции в развитие нового бизнеса без ущерба для основного? |
| | Повышается ли уровень доверия инвесторов к новому бизнесу? |
| <i>Горизонт 3</i> | Притягивают ли новые направления бизнеса предпринимательские таланты? |
| | Уделяет ли достаточно времени руководство компании разработке сценариев развития отрасли и роста бизнеса? |
| | Является ли достаточным портфель реальных опционов для развития текущего бизнеса и создания нового бизнеса? |
| | Насколько сильно отличается нынешний список бизнес-идей от списков бизнес-идей за предыдущие годы? |
| | Ведется ли в компании разработка эффективных способов внедрения бизнес-идей в новые направления бизнеса? |
| | Возможно ли оценить эффект от реализации конкретных бизнес-идей? |

Компания должна стремиться поддерживать баланс между различными бизнес-направлениями во всех горизонтах роста для того, чтобы обеспечивать рост стоимости бизнеса³⁰. В зависимости от скорости развития отрасли необходимо придерживаться гибкого подхода в определении количества направлений бизнеса и размера инвестиций по каждому направлению. Например, в быстроразвивающихся отраслях для достижения равновесия, возможно, потребуется большее количество направлений в горизонтах 2 и 3, в то время как в медленно развивающихся отраслях (к которым относятся отдельные традиционные отрасли) их количество может быть меньшим, но следует выбрать наиболее

²⁹ Багхай М., Коули С., Уайт Д. Указ. соч. С. 14.

³⁰ «Компании, создающие стоимость, добиваются роста, придерживаясь правильной последовательности действий: сначала качество операционной деятельности, сопровождаемое увеличением запаса конкурентного преимущества в профильном бизнесе и расширением в ключевой или смежной области». См.: Кинг К., Хансен Д. Рецепты роста для всех // BCG Review. 2014. № 30. С. 18–27. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Review%20March%202014_tcm27-158433.pdf (дата обращения: 29.11.2017).

надежные направления. Достижение равновесия (баланса) позволяет лучше разглядеть новые двигатели роста, которые можно «запустить» в нужное время. Систематическое отслеживание «здоровья» каждого горизонта роста на всех управленческих уровнях дает возможность своевременно выявить дисбалансы и избежать прекращения роста компании.

В случае принятия инвесторами более высокого уровня риска точка равновесия будет смещаться в сторону горизонтов 2 и 3. Это означает, что компания в рамках этих горизонтов может увеличить как количество направлений, так и объем инвестиций. Чем выше уровень неопределенности (обусловленный темпами развития отрасли), тем выше сложность принятия решений. В этом случае возрастает потребность в формировании более обширного портфеля бизнес-возможностей³¹, в том числе и за счет реальных опционов, которые увеличивают стратегическую гибкость. Количество инициатив, которые компания сможет реализовать в рамках горизонтов 2 и 3, предопределяется финансовыми и управленческими возможностями, которые она может направить на достижение роста.

Для того, чтобы компания была готова решать проблемы роста, она должна выйти на приемлемый уровень эффективности текущей деятельности³². Иными словами, компания должна заработать право на рост, достигнув высокой эффективности операционной деятельности и мотивируя стремление к росту у своих сотрудников и инвесторов. Для компаний, которые работают недостаточно эффективно, необходимость в решении проблемы роста не существует. Следует также заметить, что перспективы роста в большей степени зависят от эффективности системы менеджмента в компании, чем от рыночной ситуации. И только добившись высокой (приемлемой) эффективности текущих операций, менеджеры могут сосредоточиться на поиске новых бизнес-возможностей. Очевидно, что в силу разных причин не для всех компаний рост может стать первоочередной задачей. В этом случае менеджеры должны сосредоточить свое внимание на повышении эффективности текущих операций, укреплении конкурентных преимуществ и обеспечении стабильного денежного потока. Следует заметить, что одного повышения эффективности текущей деятельности для создания прочного фундамента

³¹ Профессор менеджмента Лондонской школы экономики Дональд Сулл считает, что компанию следует рассматривать как совокупность бизнес-возможностей, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Компания должна стремиться достичь сбалансированности портфеля возможностей, в том числе и при различных уровнях неопределенности. Подробнее см.: Сулл Д. Управление бизнес-возможностями: как защитить компанию от разорения.

³² Во многих работах подчеркивается важность операционной эффективности, без достижения определенного уровня которой компания не сможет достичь своих стратегических целей. Подробнее см.: Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Указ. соч. С. 23; Адизес И. Размышления о менеджменте. С. 39–44; Рейнор М., Ахмед М. Указ. соч. С. 18, 43–44.

роста обычно недостаточно. Необходимо также, чтобы стремлением к росту была «заряжена» вся команда топ-менеджеров. Это является второй (наряду с операционной эффективностью) важнейшей составляющей фундамента роста. Компании, которые добиваются высокого уровня операционной эффективности, могут позволить себе реализовывать перспективные направления. Компании, добившиеся устойчивого роста, как правило, имеют наибольшую долю рынка и низкие затраты. И у руководителей таких компаний есть понимание того, что необходимо параллельно и стремиться к совершенствованию текущей деятельности, и добиваться роста. Компания также должна отслеживать и выводить из своего бизнес-портфеля бесперспективные с точки зрения обеспечения будущего роста направления, которые лишь распыляют корпоративные ресурсы и отвлекают внимание менеджеров от выявления новых возможностей роста. Иными словами, следует периодически заниматься продажей активов (не работающих на будущий рост) и высвободить финансовый и управленческий потенциал для новых направлений роста. Компании, ориентированные на рост, уделяют постоянное внимание укреплению доверия инвесторов. Инвесторы должны быть уверены в том, что у компании профессиональное руководство, прочные позиции на рынке, эффективная корпоративная стратегия и продуманная инвестиционная политика роста. Доверие инвесторов дает руководству компании больше финансовой свободы, которая так необходима для роста. Для его обеспечения необходимо также иметь сплоченную команду³³ на высшем уровне, поднимать планку требуемых достижений, воспитывать новых лидеров³⁴, производить перестановки в команде, стимулировать сотрудников мыслить иначе. Важнейшим препятствием, мешающим запуску программы роста, являются организационные барьеры. Одним словом, успех возможен только тогда, когда созданы условия для роста.

Препятствием на пути устойчивого роста являются и сомнения топ-менеджеров в его возможности, особенно на стадии зрелости отрасли и тем более, если к этому времени все наиболее привлекательные рыночные сегменты контролируют конкуренты. Однако

³³ Узнать, как правильно подобрать команду с учетом поставленной задачи, на что следует обратить внимание при управлении многонациональной командой и командой виртуозов, каким образом поддерживать мотивацию и веру в себя — можно, ознакомившись с 10 лучшими статьями, посвященными вопросам управления командой. См.: Управление командой. М.: Альпина Паблишер, 2017.

³⁴ Лучше понять проблему лидерства позволяют десять лучших статей за всю историю журнала *Harvard Business Review*. В них показано: как личность лидера и его характер влияют на стиль руководства; какие существуют модели управления и в каких ситуациях их применение является наиболее эффективным; какие основные задачи должен решать руководитель компании в изменяющихся условиях и в ситуации застоя. Подробнее см.: Лидерство. М.: Альпина Паблишер, 2016.

использование топ-менеджерами концепции (метода) семи степеней свободы³⁵ позволяет им открыть для себя новые пути развития бизнеса. Этот метод позволяет за счет преодоления ограниченности мышления переформулировать само понятие рынка, на котором работает компания, и выявить новые возможности роста. В частности, компания *Gillette* воспользовалась всеми семью степенями свободы для обеспечения роста:

- 1) вторжение в новые рыночные сегменты;
- 2) изменение структуры отрасли в свою пользу;
- 3) выход в новые регионы;
- 4) использование новых подходов к организации сбыта;
- 5) вывод на рынок новых товаров и услуг;
- 6) привлечение новых клиентов;
- 7) более широкое использование различных инструментов для продвижения своих традиционных товаров для традиционных покупателей.

Таким образом, использование компаниями концепции семи степеней свободы позволяет им лучше понять свои возможности. Однако превратить возможности в прибыльный бизнес непросто.

Лестница роста

Возникает вопрос, каким образом компании создают новые направления бизнеса на растущих рынках? Для характеристики стратегии построения нового бизнеса М. Багхай, С. Коули и Д. Уайт ввели в оборот в книге «Алхимия роста» понятие «лестница роста»³⁶. Анализ успешных компаний, добившихся роста, показал, что траектория их развития похожа на лестницу. И, несмотря на то, что часть успешно растущих компаний не всегда заранее отчетливо представляла, куда в конечном итоге приведут их первые шаги, большинство из них имели четкое видение направлений развития бизнеса. С каждым новым шагом по ступеням лестницы у компаний открывались новые возможности роста. Применение «ступенчатого» подхода позволяло начинать с небольших пробных шагов. Затем, постепенно, по мере получения подтверждений правильности выбранной стратегии, переходить к более масштабным действиям. Следует заметить, что некоторые шаги по лестнице роста являлись результатом очень непростого выбора.

³⁵ «Концепция семи степеней свободы базируется на совокупности переменных, описывающих возможные направления роста. Эти направления следует отличать от средств (например, поглощения), которые могут использоваться в составе нескольких переменных». См.: Багхай М., Коули С., Уайт Д. Указ. соч. С. 19.

³⁶ Там же. С. 21.

Как уже подчеркивалось выше, обычно растущие компании осуществляют укрепление своих позиций на новых направлениях бизнеса постепенно, применяя метод «шаг за шагом». Для начала они создают один или несколько новых источников (двигателей) роста, которые чаще всего находятся на незнакомой территории. Затем с помощью последовательных целенаправленных шагов компании преодолевают разрыв между существующим их положением и тем, к которому они стремятся. Выбирается наиболее эффективный вариант построения нового бизнеса, который не ограничивает гибкость стратегии компании и не подвергает риску всю компанию. В процессе развития руководители компаний вначале решают задачу перевода идей третьего горизонта в новое направление деятельности второго горизонта. В дальнейшем (при удачном развитии бизнеса) новый бизнес второго уровня превращается в ключевой источник прибыли первого горизонта. В процессе этой трансформации руководители компаний сталкиваются с двумя серьезными трудностями: первая — рыночная неопределенность³⁷; вторая — разрыв между существующим потенциалом компании и тем, который необходим для реализации новых возможностей. Преодоление этих трудностей осуществляется в результате совершения хорошо продуманных последовательных шагов. Каждый шаг направлен на то, чтобы продвигать компанию в нужном направлении, вместе образуя лестницу последовательного роста. Как уже подчеркивалось выше, несмотря на то, что мало кто из менеджеров успешных компаний представлял все необходимые шаги, которые следует совершить в будущем, они с самого начала имели хорошее видение бизнеса, который намерены создать. Поднимаясь на очередную ступеньку по лестнице роста и овладев новыми навыками, они укрепляли свои конкурентные позиции, что невозможно было сделать, находясь на нижних ступенях лестницы. Когда компания продвигается вперед небольшими шагами, то на всем протяжении пути у нее есть возможность не только контролировать стратегическую гибкость, но и снижать риск³⁸.

Когда компания начинает заниматься новым бизнесом, у нее, как правило, недостаточно ресурсов для достижения успеха. Практика подтверждает, что чем моложе бизнес, тем больше величина разрыва между тем потенциалом, которым компания

³⁷ Хью Кортни выделяет следующие четыре уровня неопределенности: 1) достаточно ясная перспектива; 2) альтернативные варианты развития бизнеса в будущем; 3) неограниченный ряд вариантов развития бизнеса в будущем; 4) ограниченный набор возможных последствий. Подробнее см.: *Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.* Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 45–46; *Зуб А.Т., Мельников М.А.* Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское научное объединение. 2015. № 8. С. 35–37.

³⁸ Как подготовиться и вынести пользу из семи ключевых групп стратегических рисков, рассказывается в книге А. Сливотски и К. Вебера. См.: *Сливотски А., Вебер К.* Указ. соч.

обладает, и тем, который ей нужен. Использование лестницы роста позволяет компании решить эту проблему. После очередного шага у компании появляется время для того, чтобы закрепиться на достигнутом уровне и приобрести умения и навыки, которые необходимы для того, чтобы подняться на очередную ступень лестницы.

Обобщение опыта успешных компаний позволяет выделить следующие четыре этапа их восхождения по ступеням роста, которые соотносятся с тремя горизонтами роста:

1) закрепление за компанией реальных опционов, которые способны стать базой для развития нового бизнеса (это может быть приобретение небольших компаний, небольших долей в капитале новых компаний и т. д.);

2) тестирование бизнес-моделей (осуществляется рыночная апробация бизнес-модели для того, чтобы выявить, как работают механизмы, каких навыков и умений недостает, какой может быть форма реализации опциона, имеется ли у бизнес-модели потенциал);

3) внедрение бизнес-модели, которая себя оправдала (внедряется и развивается та модель бизнеса, которая оказалась коммерчески состоятельной; происходит ускорение роста бизнеса, растут инвестиции, и рынок фиксирует новую стоимость бизнеса);

4) управление, ориентированное на обеспечение прибыльности (происходит смещение акцента с развертывания и развития бизнеса на управление бизнесом³⁹, для того, чтобы обеспечить его прибыльность и рост стоимости бизнеса, в том числе и за счет снижения издержек и модернизации бизнеса).

Несмотря на то, что все компании, которые продемонстрировали устойчивый рост, опирались на операционное мастерство, многим из них удалось добиться успеха и за счет других составляющих. Практика показывает, что наибольшие темпы роста демонстрируют те компании, которые на старте обладают лучшей базой навыков⁴⁰ и возможностей. И чем неповторимее сочетание навыков и важнейших ресурсов имеет компания, тем больший успех ожидает ее в долгосрочном периоде. Одним словом, для

³⁹ О том, как следует внедрять инновации в управление бизнесом, какие данные помогают распознать потребности клиента и улучшить продукт, о роли руководителя в управлении бизнесом, ориентированном на прибыльный рост, см.: Управление бизнесом. М.: Альпина Паблишер, 2016. Интерпретация практических инструментов, обеспечивающих прибыльный рост, дана в книге: Харниш В. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. Обобщение лучших инновационных методов и подходов, обеспечивающих рост, содержится в работе: Такер Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

⁴⁰ О способностях, навыках и компетенциях, необходимых для обеспечения роста бизнеса, см.: Сток Дж., Эванс Ф., Шульман Л. Конкуренция, базирующаяся на способностях. Новые правила корпоративной стратегии // Корпоративная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 183–217; Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. С. 281–356; Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурирую за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.

того, чтобы обеспечить быстрый рост, компания должна, помимо операционного мастерства, владеть эксклюзивными активами, быть в состоянии сформировать специфические взаимосвязи и уметь стимулировать рост. Хотя практика и показывает, что обладание качественными ресурсами не является необходимым условием для получения конкурентного преимущества на первых ступенях роста, от контроля над ними зависит величина стоимости, которая будет принадлежать создателю лестницы роста. Поэтому при оценке каждой возможности бизнеса необходимо различать ресурсы, которые обеспечивают достижение преимуществ перед конкурентами, и ресурсы, необходимые для того, чтобы продолжать работу на рынке. Над наиболее важными ресурсами компания должна стремиться сохранить контроль⁴¹. И чем больше в совокупности ресурсов контролируемых компанией специфических активов, тем большим преимуществом перед конкурентами она обладает. Это связано с тем, что конкурентам сложно воспроизвести аналогичную комбинацию ресурсов.

Опыт свидетельствует, что крупные компании не так часто становятся успешными строителями лестницы роста. И недостатком хороших идей это объясняется лишь отчасти. Чаще всего бизнес терпит неудачу из-за плохой реализации бизнес-идеи, а не из-за ее несостоятельности. Для того, чтобы построить эффективную лестницу роста, необходимо справиться с рыночной неопределенностью⁴² и преодолеть сопротивление внутри компании. Быстрорастущим компаниям⁴³ удается приспособить проектируемую бизнес-модель к изменяющимся условиям среды и справиться с ограничениями развития бизнеса, существующими внутри компании.

Следует заметить, что первый вариант модели нового бизнеса следует рассматривать всего лишь как удачную догадку, которая нуждается в постоянной доработке. Ее надо адаптировать к рынку. В процессе тестирования рынком осуществляются целенаправленные изменения (активная адаптация) бизнес-модели для лучшего приспособления к изменениям среды. Причем эти изменения новой бизнес-

⁴¹ Концептуальным обоснованием необходимости такого поведения является теория возможностей, предложенная К. Кристенсенем. Подробнее см.: Кристенсен К., Оллворт Д., Диллон К. Стратегия жизни. М.: Альпина Паблишер, 2013.

⁴² Чтобы научиться, лучше понимать, как меняется мир бизнеса, и справляться с неопределенностью, следует ознакомиться с работой: Бхаргава Р. Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

⁴³ Быстрорастущие компании могут также путем значительного усовершенствования предлагаемой потребителям продукции создавать новые рыночные сегменты и формировать их структуру, добиваясь увеличения доходности от дополнительных инвестиций (что противоречит традиционной точке зрения). Подробнее см.: Ачи З., Домэн Э., Сибони О., Синха Д., Витт С. Парадокс быстрорастущих компаний // Вестник McKinsey. 2002. № 2. С. 39–55.

модели могут означать и кардинальную модификацию ее первоначального варианта, если в этом будет необходимость. Одним словом, быстрые и неожиданные изменения среды требуют активной адаптации к ним бизнес-модели. Это требует от менеджеров гибкости, как в мышлении, так и в действиях, чего добиться не так-то просто, особенно если первоначальная идея казалась очень привлекательной. Активная адаптация предполагает, что руководство компании должно иметь, когда в этом возникает необходимость, ответы на следующие вопросы: как обеспечить наиболее эффективное функционирование бизнес-модели в существующих рыночных условиях? каким образом компания может обеспечить подъем на новую ступень по лестнице роста?

Представляет определенную сложность организация нового бизнеса внутри крупной компании. Особенно если новый бизнес представляет угрозу для основного. Шансов выжить у нового бизнеса почти нет, если по отношению к нему будут использоваться те же управленческие процессы и инструменты, которые доказали свою эффективность в основном бизнесе. Поэтому многие крупные компании обеспечивают защиту молодого бизнеса от самой компании. Они стремятся соединить преимущества нового бизнеса с возможностью использования отдельных элементов корпоративного потенциала. Однако при принятии решения об изоляции нового бизнеса необходимо иметь четкое представление, как соотносится темп внедрения инноваций в новом бизнесе с темпом изменений в корпорации; составит ли новый молодой бизнес конкуренцию традиционному бизнесу, и не сможет ли он его вытеснить в будущем; возможно ли и в какой мере использовать накопленное компанией операционное мастерство для построения новой лестницы роста.

Для того, чтобы обеспечить быстрый рост⁴⁴, процесс строительства бизнеса необходимо ввести в определенные организационные рамки. Иными словами, он должен быть институционализирован. Это объясняется тем, что на различных фазах роста бизнеса необходимо использовать различные методы управления направлениями роста⁴⁵. Причем с течением времени они меняются. К сожалению, лишь в отдельных компаниях

⁴⁴ Нельзя забывать и о прибыльности роста. Те компании, которым удастся обеспечивать как устойчивый рост, так и прибыльность, достигают более высоких результатов по сравнению с компаниями, которые поддерживают прибыльность (за счет роста) или делают акцент на росте (за счет прибыльности). Подробнее см.: *Чакраварти Б., Лоранж П. Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор.* СПб.: BestBusinessBooks, 2012.

⁴⁵ Следует также помнить, что по мере увеличения масштаба и сложности бизнеса владелец должен шаг за шагом избавляться от ежедневной рутинной работы по управлению им (передавая эти обязанности квалифицированному менеджменту во главе с исполнительным директором) и сосредоточиться на вопросах стратегического управления. Подробнее см.: *Уашев Э. Точка роста: от малого бизнеса до корпорации.* СПб.: Питер, 2016.

управленческие системы способны учитывать эту специфику. Необходимо также иметь представление о том, как должны быть организованы системы мотивации в процессе строительства бизнеса, какие полномочия следует передать от опытных менеджеров управляющим нижестоящих звеньев, каким образом следует накапливать и распространять знания в процессе строительства бизнеса.

Управление в компаниях должно осуществляться с учетом особенностей горизонтов роста. На первых этапах бизнес-строительства одну или две новые лестницы роста несложно отделить от горизонта 1. Но на этапе расцвета строительства бизнеса менеджерам, чтобы обеспечить его устойчивый рост, следует использовать более строгую систему управления (принцип изолирования от горизонта 1 здесь уже не работает). Неспособность фирм к росту чаще всего объясняется тем, что менеджеры в процессе строительства бизнеса на втором и третьем горизонтах используют средства, которые доказали свою эффективность в рамках первого горизонта. Они упускают из виду, что системы управления должны подстраиваться под нужды устойчивого роста и не могут быть универсальными, т. е. подходить для всех горизонтов роста.

Практика показывает, что самым важным для обеспечения устойчивого роста является выявление приоритетности среди систем, оказывающих наибольшее воздействие на корпоративное поведение. Имеются в виду следующие системы: 1) управление талантливыми кадрами; 2) планирование для обеспечения роста; 3) управление эффективностью бизнеса. Причем эти системы должны быть спроектированы таким образом, чтобы учитывать специфику трех горизонтов роста.

Постепенно продвигаясь по ступеням роста, новый бизнес достигает первого горизонта. К этому времени конкуренты начинают понимать суть лежащего в его основе замысла. С этого момента компания начинает утрачивать свое позиционное превосходство. Акцент в управлении бизнесом горизонта 1 смещается на более качественное исполнение ежедневных операций, ужесточение дисциплины, составление бюджетов. Руководство бизнесом горизонта 1 напоминает управление командой гребцов во время гонок.

На горизонте 2 перед компанией стоит задача опережения конкурентов в реализации первоначальной идеи. Поэтому основное внимание уделяется скорости построения лестницы роста и достижению позиционного превосходства. В связи с этим возникает потребность в крупных инвестициях и возрастают риски. По этой причине управление направлениями горизонта 2 уподобляется спуску по горным рекам.

На горизонте 3 начинают исследовать новые возможности бизнеса. Цель усилий, предпринимаемых на данном горизонте роста, — достичь стратегического озарения⁴⁶. Для выявления новых возможностей проводятся дискуссии и исследования. Осуществляются небольшие капиталовложения для проверки правильности гипотез. Заранее продуманных правил действий здесь практически не существует. Поэтому управление мероприятиями горизонта 3 часто сравнивают с погружением под воду в поисках затонувших сокровищ.

Очевидно, что управление ростом компании зависит от управления людьми⁴⁷. Задача заключается в том, чтобы найти людей, обладающими знаниями, опытом и навыками, которые нужны для работы на каждом из горизонтов роста⁴⁸. Планирование для обеспечения роста должно осуществляться отдельно для каждого горизонта роста. Для этого в рамках даже одного бюджета можно выделить статьи, отражающие задачи по инвестированию и отдаче на инвестиции для каждого горизонта.

Понятно, что задачи деятельности и критерии эффективности на каждом горизонте различаются. Для достижения общих целей компании следует согласовать целевые установки как в вертикальном, так и горизонтальном направлениях.

Достижение оптимального соотношения между преимуществами большого и малого бизнеса является классической организационной проблемой, которая присуща быстрорастущим компаниям. Обычно крупные компании, которым удалось добиться быстрого роста, осуществляют делегирование лидерских функций на более низкие уровни управления, создавая тем самым большое число небольших «сообществ роста». На эти сообщества от топ-менеджеров перекладывается часть ответственности за обеспечение роста. Растет не только открытость новых бизнес-единиц внешнему миру, но и их восприимчивость к новым идеям. Это означает, что чем больше становится сообщество роста, тем выше у него шансы выявить новые возможности.

⁴⁶ См.: Буррус Д., Манн Д. Озарение. Как выйти за границы привычного и увидеть в переменах новые возможности для бизнеса. М.: Эксмо, 2014.

⁴⁷ Ознакомиться с десятью самыми полезными и востребованными статьями по управлению персоналом за всю историю журнала *Harvard Business Review* можно в отдельном сборнике. В нем раскрыты: роль руководителя в успешном карьерном развитии сотрудников и формировании «синдрома неудачника»; истинная мотивация большинства людей; механизм налаживания продуктивных рабочих отношений с начальством и подчиненными; секрет искусства убеждения и некоторые др. вопросы. Подробнее см.: Управление персоналом. М.: Альпина Паблишер, 2016. Алгоритм построения «компаний-мечты», работа в которой приносит удовлетворение и побуждает сотрудников к развитию, представлен в книге: Бакке Д. Работа в радость. Бизнес-модель будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

⁴⁸ Петрунин Ю.Ю. Искусственный интеллект и методологические вопросы управления знаниями // Философские науки. 2016. № 8. С. 67–74; *Его же*. Lapis philosophorum, artificial intelligence и perpetuum mobile: эволюция взаимоотношений мифа и науки // Вопросы философии. 2017. № 3. С. 42–51; Логанова Л.Б. Наука в эпоху глобальных технологий // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. № 4. С. 58–80.

При работе в малых группах у сообщества появляются стратегические выгоды, обусловленные возможностью быстрой концентрации на приоритетных направлениях и сменой вектора развития. Но есть еще более важное преимущество в работе в небольших группах: у сотрудников появляется больше возможностей проявить себя, возрастает их целеустремленность, возникает чувство собственности и контроля. Небольшой коллектив превращается именно в сообщество инициативных людей, а не безымянных винтиков, что характерно для крупных компаний. Понятно также, что сообщества быстрорастущих компаний могут принимать разную форму: 1) небольших групп; 2) независимых компаний-операторов; 3) дочерних и «внучатых» компаний.

Эффективное управление портфелем бизнесов на каждом из трех горизонтов роста невозможно без проведения постоянных изменений в корпоративной структуре⁴⁹. Не вызывает сомнений, что создание малых сообществ является выгодным решением для обеспечения роста. В то же время практика показывает, что ряд очень выгодных возможностей роста могут располагаться «на нейтральной полосе», между функционирующими бизнес-единицами. Для реализации этих новых возможностей необходимо использование потенциала нескольких единиц бизнеса, однако это выходит за рамки их стратегий. Реализовать находящиеся «на стыке» бизнес-единиц новые возможности можно с помощью корпоративного центра⁵⁰, который сумеет объединить потенциал некоторых существующих и выделенных из крупного бизнеса единиц.

Следует заметить, что поддержание общекорпоративной убежденности в необходимости быстрого роста является очень сложной задачей для руководителей всех уровней. Для реализации этой задачи топ-менеджеры планируют высокие ежегодные темпы роста доходов и переносят ответственность за их поддержание на нижние уровни управления, меняют приоритетность рыночных сегментов и мотивацию сотрудников.

⁴⁹ Большинство современных компаний имеют сложную структуру, в которой переплетены организационные иерархии, процессы, компетенции, цели, показатели эффективности и связи между людьми. О необходимости и проблемах изменений в корпоративной структуре см.: *Коттер Дж.П.* Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: Олимп-Бизнес, 2015; *Он же.* Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2013; Управление изменениями: Хрестоматия / Под ред. Г.В. Широковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010; *Болмэн Л., Дил Т.* Рефрейминг организации: компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М.: Альпина Паблишер, 2012; *Фламгольц Э., Рэндел И.* Указ. соч. Собственно управление организационными изменениями в нестабильной среде превращается в профессию. См.: *Царенко А.С.* Управление изменениями как профессия // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 63. С. 374–395. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/63_2017tsarenko.htm (дата обращения: 29.11.2017).

⁵⁰ О роли и моделях корпоративного центра, его структуре и функциях, а также о проблемах во взаимодействии корпоративного центра и бизнес-единиц см.: *Лейкин Д.* Ключевые вопросы управления группой компаний. М.: Альпина Паблишер, 2017.

Принято считать, что от начала разработки до реализации программы роста проходит не менее пяти лет. Несмотря на то, что шаблона для разработки таких программ нет, все они должны учитывать особенности и потребности компаний, для которых разрабатываются. Обычно программа роста состоит из следующих трех этапов: 1) подготовка к росту; 2) запуск двигателя роста; 3) создание организационной структуры для поддержания роста.

Лестница роста отражает не только реальную траекторию достижения компаниями успеха, но также показывает, что иметь полное представление о стратегии роста в самом начале пути невозможно. Лестница роста должна способствовать постепенному развитию необходимых навыков и сохранению максимальной гибкости (возможности экспериментировать в определенных рамках). Но как компании выбрать необходимую для нее лестницу роста? Здесь мнения исследователей разделяются. Особенно это касается зрелых компаний, у которых не так уж много реальных возможностей для роста. Одни эксперты считают, что зрелые компании должны оставаться в рамках профильного бизнеса и отвергать любые проекты вне этих рамок. Другие исследователи полагают, что проекты следует «перебирать» до тех пор, пока не будет выявлена действительно подходящая возможность. Однако лидеры роста отвергают подобные советы, несмотря на то, что терпят неудачи на пути к росту (при выводе новых продуктов на рынок). К числу типичных ошибок можно отнести следующие: переоценка размеров рынка; недооценка сложности освоения новых навыков; недооценка действий конкурентов. Для того, чтобы добиться успеха при выходе на рынок, нужно правильно выбрать группу компаний для сравнения, чтобы извлечь урок из их успехов и неудач. И чем больше будет информации для сравнения, тем лучше.

Карта роста

В работе «Алхимия роста» представлена модель «трех горизонтов», позволяющая руководству компании определить направление ее развития на десять и более лет вперед. В ней показано, что если компания ставит перед собой задачу обеспечить непрерывный и прибыльный рост, ей необходимо построить «конвейер», обеспечивающий создание новых направлений бизнеса одновременно на всех трех горизонтах роста. Многие компании применяют данную модель для того, чтобы провести детальный анализ

стратегических возможностей и выбрать наиболее подходящие пути роста⁵¹. Однако в том случае, если компании не придерживаются строго предложенной модели, разработанные на ее основе стратегии оказываются не совсем надежными. Чтобы повысить действенность разрабатываемых стратегий, компании должны стремиться к тому, чтобы их источники конкурентных преимуществ по каждому двигателю роста соответствовали рыночным возможностям на каждом горизонте роста. Для превращения модели трех горизонтов в более действенный инструмент роста П. Вигери, С. Смит и М. Багаи разработали карту роста⁵². Карта роста является новым инструментом, разработанным на основе соотнесения трех двигателей роста (потенциала собственных активов, слияний и поглощений и увеличения доли рынка) с тремя горизонтами роста. Она позволяет более точно определить направление развития компании и разработать план необходимых действий. Время достижения компанией каждого горизонта роста зависит от темпа роста рынка, на котором работает компания. При сверхвысоком темпе роста рынка (например, бытовая электроника) для того, чтобы выйти на первый горизонт роста, компании может быть достаточно и двух лет. В то же время на медленно растущем рынке для того, чтобы направления деятельности третьего горизонта превратились в зрелый бизнес, может понадобиться и более десяти лет. Именно по этой причине, прежде чем определять направление роста, необходимо иметь представление о времени достижения компанией того или иного горизонта роста в каждом сегменте. Соотнесение двигателей роста с горизонтами роста позволяет руководству определить, каким образом можно обеспечить развитие компании в том или ином периоде, — иными словами, акцентировать внимание на следующих вопросах: как за счет трех двигателей роста можно развить ключевые направления бизнеса и защитить их от конкурентов в краткосрочном периоде? каким образом с помощью трех двигателей роста выстроить новые направления бизнеса в среднесрочном периоде? каким образом, используя двигатели роста, создать реальные возможности для роста в долгосрочном периоде? будет ли у компании в процессе движения в выбранном направлении возможность использования в будущем большего количества двигателей роста?

Для получения ответов на перечисленные выше вопросы необходимо осуществить качественную оценку источников конкурентных преимуществ компании на

⁵¹ Опыт успешных стратегий компаний, добившихся результата разными путями (за счет поглощения, диверсификации, нового выстраивания бизнеса, информационных технологий), представлен в следующем сборнике: Стратегии роста. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

⁵² См.: Вигери П., Смит С., Багаи М. Указ. соч. С. 121–133.

каждом из горизонтов роста в сравнении с ее конкурентами⁵³. С помощью карты роста можно выявить варианты более действенного использования двигателей роста (в зависимости от наличия конкурентных преимуществ) и оценить эффективность этих шагов в контексте роста выручки на каждом из горизонтов роста.

А сейчас рассмотрим более подробно карту роста для того, чтобы понять, как с ее помощью осуществляется выбор направлений развития компании. Как уже подчеркивалось, в работе «Алхимия роста» горизонт 1 представлен ключевыми направлениями, которые обеспечивают развитие бизнеса в краткосрочной перспективе. На них приходится основная доля прибыли и денежных потоков, и они генерируют ресурсы для дальнейшего роста. Возникает вопрос: как развивать и защищать эти ключевые направления бизнеса? какие двигатели являются доминирующими для обеспечения роста компании в рамках первого горизонта? Рассмотрим последовательно каждый из двигателей роста в контексте горизонта 1 «Развитие ключевых направлений бизнеса и их защита от конкурентов».

Развитие потенциала собственных активов является первым двигателем роста компании. В рамках горизонта 1 первый двигатель роста используется следующим образом. Компания должна направить ресурсы туда, где имеются бóльшие возможности для роста. В частности, можно перераспределить ресурсы, направив дополнительные инвестиции в подразделения, которые имеют наиболее высокий потенциал роста, и перевести в них наиболее квалифицированных руководителей. Чаще всего перераспределение ресурсов осуществляется для того, чтобы добиться ускорения роста компании на ключевых рынках. Слияния и поглощения как двигатель роста в рамках горизонта 1 используется следующим образом. Компания приобретает недостающие активы и избавляется от медленно развивающихся направлений бизнеса. Приобретение дополнительных активов осуществляется для того, чтобы укрепить позиции компании в ключевых направлениях бизнеса. С их помощью можно расширить продуктовый ряд, устранить недостаток мощностей или найти иной способ защиты бизнеса от конкурентов.

⁵³ В нестабильных рыночных условиях компании отдают предпочтение стратегиям преходящего конкурентного преимущества. В изменчивой среде для того, чтобы одержать победу в конкурентной борьбе, необходимо быстро и эффективно реализовывать открывающиеся кратковременные возможности, используя наиболее подходящие для этого источники. Подробнее см.: *Макграт Р.Г.* Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014; *Ривз М., Даймлер М.* Адаптивность как новое конкурентное преимущество // *BCG Review*. 2011. № 20. С. 9–19. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Review%20September%202011_tcm27-158439.pdf (дата обращения: 29.11.2017); *Лессер Р., Ривз М., Кейлин Г.* Конкуренция, основанная на факторе времени // *BCG Review*. 2014. № 30. С. 28–35. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Review%20March%202014_tcm27-158433.pdf (дата обращения: 29.11.2017).

Увеличение доли рынка также используется в качестве двигателя прибыльного роста в рамках горизонта 1. Как правило, для того, чтобы повести активную борьбу за долю рынка, компания вначале должна добиться повышения коммерческой и операционной эффективности бизнеса или получить преимущество за счет реорганизации бизнес-модели⁵⁴. Одним словом, если компания становится лидером в операционной эффективности⁵⁵, у нее появляется возможность увеличить свою долю рынка (за счет снижения цен или изменения соотношения «цена-качество»). А увеличение доли рынка позволяет компании воспользоваться эффектом масштаба и обеспечить более прибыльный рост. Справедливости ради следует сказать, что в ряде работ показывается невозможность одновременного увеличения доли рынка и прибыли и, соответственно, ограниченность стратегии, ориентированной на рост доли рынка⁵⁶.

Если в рамках горизонта 1 основное внимание уделяется развитию ключевых направлений бизнеса, то на втором горизонте нужно заниматься созданием и развитием новых направлений деятельности, которые в среднесрочной перспективе способны принести прибыль. Для этого необходимо иметь представление о том, как и какие двигатели роста следует задействовать. Суть использования первого двигателя — развитие потенциала собственных активов — заключается в том, чтобы компания инвестировала в те рынки, на которых она еще не работала. В этом случае навыки и опыт, приобретенные ею при развитии существующих направлений бизнеса, она может использовать при выходе на новые рынки. На втором горизонте используется и такой двигатель роста, как слияния и поглощения. Слияния и поглощения на втором горизонте проводятся для консолидации и диверсификации бизнеса, для того, чтобы занять более выгодные позиции на ключевых рынках. Компания должна также приобретать предприятия в смежных направлениях деятельности, если это обеспечит ей новые источники выручки в наиболее перспективных областях. Задействуется в качестве двигателя роста на втором горизонте и увеличение доли рынка. Компания стремится обновить ассортимент или модель управления предложением, чтобы предложить своим

⁵⁴ Прежде чем начать реорганизовывать модель бизнеса, необходимо получить хорошее представление о том, что представляет собой нынешняя бизнес-модель и каковы ее сильные и слабые стороны. Подробнее см.: *Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х.* Обновление бизнес-модели // Стратегия. М.: Альпина Паблишер, 2016.

⁵⁵ Подробнее о преимуществах, которые получает лидер в операционной эффективности, см.: *Пурлик В.М.* Результативность и эффективность компании: сложности достижения компромисса // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 261–280. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017purlik.htm (дата обращения: 29.11.2017).

⁵⁶ См.: *Луби Ф., Билстайн Ф.Ф., Саймон Г.* Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании. М.: Вершина, 2008; *Минтер Р.* Миф о доле рынка. М.: Хорошая книга, 2003.

покупателям бóльшую ценность, чем это могут сделать ее конкуренты. В этом случае у нее появляется шанс повысить собственную долю рынка.

В рамках третьего горизонта роста акцент делается на выявлении и задействовании только что зарождающихся возможностей дальнейшего развития. Для этого на третьем горизонте роста выполняются исследовательские проекты, тестируются новые бизнес-модели, подбираются новые партнеры, осуществляется покупка миноритарных пакетов акций. Все это делается для того, чтобы сформировать в перспективе на базе этой деятельности новые направления бизнеса, способные приносить прибыль на уровне первого горизонта (понятно, что сначала должны появиться новые направления бизнеса на уровне второго горизонта). Рассмотрим, какие двигатели роста (которые обеспечат развитие) компания может использовать на третьем горизонте. Развитие потенциала собственных активов используется для того, чтобы занять свободные ниши и создать в них новые направления деятельности. Поэтому, если у компании есть намерение выйти на такой рынок, она должна построить новый бизнес. В случае, если в рамках горизонта 3 выявляются новые зоны роста, компания может задействовать такой двигатель роста, как слияния и поглощения, скупая небольшие компании. Вторжение в новые зоны роста позволяет компании протестировать новые бизнес-модели, способные подорвать экономическую основу деятельности лидеров рынка. Такие шаги (вторжение на неисследованные территории) необходимы для формирования будущих стратегий роста. В связи с тем, что ряд крупных компаний придерживается мнения, что рынок в целом разбирается в инновациях лучше, чем отдельная фирма, они предпочитают приобретать активы, находящиеся на ранней стадии развития, а не осуществлять финансирование разработки внутри организации. Они (точнее, их подразделения по развитию бизнеса) стараются поддерживать тесные отношения с вузами, исследователями, венчурными фондами, чтобы отслеживать и реализовывать совместно с партнерами наиболее привлекательные проекты. Используется на третьем горизонте в качестве двигателя роста и увеличение доли рынка. Для этого компания должна перестроить или заменить на новую свою бизнес-модель. Обычно необходимо время, чтобы увеличить долю рынка после изменения бизнес-модели.

Модель трех горизонтов, разработанная *McKinsey*, построена на изучении направлений и стратегий компаний — лидеров роста. Было выявлено, что в качестве основного инструмента роста на первом горизонте они использовали увеличение доли рынка, на втором горизонте доминирующим инструментом роста для них являлись

слияния и поглощения, а на третьем горизонте в качестве ключевого инструмента роста они использовали развитие потенциала активов компании. Если дополнить модель трех горизонтов тремя двигателями (источниками) роста, можно составить другие схемы, отражающие иной набор двигателей роста на разных горизонтах роста, в зависимости от специфики бизнеса. Внедрение российскими компаниями управленческих инструментов *McKinsey* (трех горизонтов роста, лестницы и карты роста) будет способствовать повышению результативности и эффективности бизнеса.

Список литературы:

1. *Адизес И.* Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.
3. *Ачи З., Домэн Э., Сибони О., Синха Д., Витт С.* Парадокс быстрорастущих компаний // Вестник *McKinsey*. 2002. № 2. С. 39–55.
4. *Багхай М., Коули С., Уайт Д.* Алхимия роста // Вестник *McKinsey*. 2002. № 2. С. 7–37. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/alkhimiya-rosta> (дата обращения: 29.11.2017).
5. *Бакке Д.* Работа в радость. Бизнес-модель будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
6. *Болмэн Л., Дил Т.* Рефрейминг организации: компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М.: Альпина Паблишер, 2012.
7. *Буррус Д., Манн Д.* Озарение. Как выйти за границы привычного и увидеть в переменах новые возможности для бизнеса. М.: Эксмо, 2014.
8. *Бхаргава Р.* Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
9. *Васконселлос-и-Са Ж.* Забытая фирма: перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
10. *Вигери П., Смит С., Багаи М.* Рост бизнеса под увеличительным стеклом М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
11. *Гассман О., Франкенбергер К., Шик М.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016.
12. *Де Бенуа А.* Вперед к прекращению роста! Эколого-философский трактат. М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2013.

13. *Джонсон М., Кристенсен К, Кагерманн Х.* Обновление бизнес-модели // Стратегия. М.: Альпина Паблишер, 2016.
14. *Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С.* К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
15. *Зохар Д.* Квантовый лидер: революция в мышлении и практике бизнеса. М.: София, 2017.
16. *Зуб А.Т., Мельников М.А.* Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское научное объединение. 2015. № 8. С. 35–37.
17. *Зуб А.Т.* Организационные изменения в нелинейном мире // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 71–93. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017zub.htm (дата обращения: 29.11.2017).
18. *Зук К., Аллен Дж.* Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: Вильямс, 2007.
19. *Ивашковская И.В.* Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стэйкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М, 2014.
20. *Инновационный менеджмент.* М.: Альпина Паблишер, 2017.
21. *Исмаил С.* Взрывной рост: почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать) . М.: Альпина Паблишер, 2017.
22. *Карлик М.А.* Финансы для нефинансовых менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2014.
23. *Кинг К., Хэнсеп Д.* Рецепты роста для всех // BCG Review. 2014. № 30. С. 18–27. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Review%20March%202014_tcm27-158433.pdf (дата обращения: 29.11.2017).
24. *Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.* Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М.: Альпина Паблишер, 2016.
25. *Коллинз Дж., Хансен М.* Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
26. *Котлер Ф., Бергер Р. Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016.
27. *Коттер Дж.П.* Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2013.
28. *Коттер Дж.П.* Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: Олимп-Бизнес, 2015.
29. *Кристенсен К., Ван Бивер Д.* Дилемма капиталиста // Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год. М.: Альпина Паблишер, 2017.

30. *Кристенсен К., Олворт Д., Диллон К.* Стратегия жизни. М.: Альпина Паблишер, 2013.
31. *Кудина М.В., Кузьмин С.С.* Развитие парадигм корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 66–89. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015kudina_kuzmin.htm (дата обращения: 29.11.2017).
32. *Кудина М.В.* Управление компанией: теория и практика. М.: Издательство Московского университета, 2013.
33. *Кузьмин С.С.* Парадигмы корпоративного роста. М.: ИНФРА-М, 2016.
34. *Лейкин Д.* Ключевые вопросы управления группой компаний. М.: Альпина Паблишер, 2017.
35. *Лессер Р., Ривз М., Кейлин Г.* Конкуренция, основанная на факторе времени // BCG Review. 2014. № 30. С. 28–35.
URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Review%20March%202014_tcm27-158433.pdf (дата обращения: 29.11.2017).
36. *Лидерство.* М.: Альпина Паблишер, 2016.
37. *Логунова Л.Б.* Наука в эпоху глобальных технологий // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. № 4. С. 58–80.
38. *Луби Ф., Билстайн Ф.Ф., Саймон Г.* Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании. М.: Вершина, 2008.
39. *Макграт Р.Г.* Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
40. *Минитер Р.* Миф о доле рынка. М.: Хорошая книга, 2003.
41. *Оздоровление бизнеса.* М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
42. *Паркер Дж., Ван Альстин М., Чаудари С.* Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017.
43. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.
44. *Петрунин Ю.Ю.* Искусственный интеллект и методологические вопросы управления знаниями // Философские науки. 2016. № 8. С. 67–74.
45. *Петрунин Ю.Ю.* Lapis philosophorum, artificial intelligence и perpetuum mobile: эволюция взаимоотношений мифа и науки // Вопросы философии. 2017. № 3. С. 42–51.
46. *Пурлик В.М.* Результативность и эффективность компании: сложности достижения компромисса // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 261–

280. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017purlik.htm (дата обращения: 29.11.2017).
47. Рейнор М., Ахмед М. Как думают великие компании: три правила. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017.
48. Ривз М., Даймлер М. Адаптивность как новое конкурентное преимущество // BCG Review. 2011. № 20. С. 9–19.
URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20Review%20September%202011_tcm27-158439.pdf (дата обращения: 29.11.2017).
49. Ривз М., Хаанес К., Синха Д. Стратегии тоже нужна стратегия. М.: Издательство «Э», 2016.
50. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2000.
51. Сенге П.М., Клейнер А., Росс Р.Б., Смит Б.Дж., Рот Дж., Робертс Ш. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2017.
52. Сливотски А., Вайз Р., Вебер К. Как расти, когда рынки не растут. М.: Издательство «Э», 2016.
53. Сливотски А., Вебер К. Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы. М.: Эксмо, 2016.
54. Сток Дж., Эванс Ф., Шулман Л. Конкуренция, базирующаяся на способностях. Новые правила корпоративной стратегии // Корпоративная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
55. Стратегии роста. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
56. Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина Паблишер, 2004.
57. Сулл Д. Управление бизнес-возможностями: как защитить компанию от разорения // Генеральный директор. 31.07.2014. URL: <https://www.gd.ru/articles/3351-upravlenie-biznes-vozmozhnostyami> (дата обращения: 29.11.2017).
58. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
59. Тарасенко В. Территориальные кластеры: семь инструментов управления. М.: Альпина Паблишер, 2015.
60. Теплова Т.В. Корпоративные финансы. М.: Юрайт, 2013.
61. Уашев Э. Точка роста: от малого бизнеса до корпорации. СПб.: Питер, 2016.

62. Управление бизнесом. М.: Альпина Паблишер, 2016.
63. Управление изменениями: Хрестоматия / Под ред. Г.В. Широковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
64. Управление командой. М.: Альпина Паблишер, 2017.
65. Управление персоналом. М.: Альпина Паблишер, 2016.
66. *Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т.* Стратегия прорыва. Растите быстрее рынка. Киев: Companion Group, 2007.
67. *Фламгольц Э., Рэндл И.* Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. М.: Эксмо, 2012.
68. *Хамел Г., Прахалад К.К.* Конкурирую за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.
69. *Харниш В.* Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
70. *Хейнберг Р.* Конец роста. М.: Книжный Клуб Книговек, 2013.
71. *Хиггинс Р.* Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. М.: Вильямс, 2013.
72. *Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.* Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005.
73. *Царенко А.С.* Управление изменениями как профессия // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 63. С. 374–395. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/63_2017tsarenko.htm (дата обращения: 29.11.2017).
74. *Чакраварти Б., Лоранж П.* Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор. СПб.: BestBusinessBooks, 2012.
75. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М.: Издательство «Э», 2017.
76. *Baghai M, Coley S., White D.* The Alchemy of Growth. London: Orion Business, 1999.
77. *Macpherson A., Holt R.* Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of the Evidence // Research Policy. 2007. Vol. 36. Issue 2. P. 172–192.
78. *Post J.E., Preston L.E., Sachs S.* Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford: Stanford University Press, 2002.

Purlik V.M.

Corporate Growth in McKinsey Methodological Dimension

Vyacheslav M. Purlik — Ph.D., Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Purlik@spa.msu

Annotation

The article provides an overview of the results of growth research in large corporations, performed by McKinsey analysts. Taking into account the practical importance of management tools (three growth horizons, a growth staircase, a growth chart) used in corporate growth studies by McKinsey for Russian companies, the author analyzes each of them in detail. It is shown that the need to solve the problem of growth arises in companies only when they reach an acceptable level of operational efficiency. It is established that the use of the concept of seven degrees of freedom by top managers allows them to overcome the limitations of their own thinking and to identify real opportunities for business growth. It is revealed which specific growth drivers should be used by companies (taking into account the specifics of the business), on different horizons of growth.

Keywords

Corporate growth, growth strategy, the parallel management, growth horizons, growth ladder, growth chart, operational efficiency, the movers (sources) of growth.