

Юрий Николаевич Лапыгин
Стратегический менеджмент: учебное пособие

Аннотация

Содержание учебного пособия представляет собой краткий курс по дисциплине «Стратегический менеджмент». рассматриваются основные подходы к стратегическому управлению организациями и формированию стратегий их развития.

Для студентов, аспирантов, руководителей организаций и преподавателей вузов, а также экономистов, бухгалтеров.

Содержание

Предисловие	6
Раздел I	7
Глава 1	7
1.1. Проблемная ситуация	7
1.2. Моделирование проблемной ситуации	8
1.3. Анализ проблемной ситуации	9
1.4. Целеобразование в организациях	10
1.5. Стратегическая система целей	11
Контрольные вопросы	13
Глава 2	15
2.1. Обзор школ стратегического управления	15
2.2. Стратегия как явление	15
2.3. Стратегическое управление как научная дисциплина	16
Контрольные вопросы	20
Глава 3	21
3.1. Соотношение оперативного и стратегического управления	21
3.2. Стратегическое планирование	22
3.3. Стратегическое управление	23
Контрольные вопросы	25
Глава 4	26
4.1. Эталонные стратегии	26
4.2. Стратегические модели	32
Контрольные вопросы	46
Глава 5	47
5.1. Типология конкурентов	47
5.2. Стратегические направления конкуренции	49
5.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий	49
5.4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли	52
Контрольные вопросы	57
Раздел II	58
Глава 6	58
6.1. Подходы школы предпринимательства	58
6.2. Общая схема разработки стратегии	59
6.3. Методические основы формирования стратегии организации	62
Контрольные вопросы	63
Глава 7	64
7.1. Метод SWOT-анализа	64
7.2. Прим-анализ	65
7.3. Анализ внешней среды организации	66
7.4. Матрица решений как результат swot-анализа	68
Контрольные вопросы	69
Глава 8	71
8.1. Принципы оценки развития организации	71
8.2. Проблемы действующей стратегии	75

8.3. Конкурентоспособность цен и издержек	77
8.4. Прочность конкурентной позиции	79
8.5. Стратегические проблемы	80
Контрольные вопросы	80
Глава 9	82
9.1. Стратегическое видение организации	82
9.2. Миссия организации	84
9.3. Стратегические цели организации	86
Контрольные вопросы	89
Глава 10	91
10.1. Параметры, влияющие на выбор варианта разработки стратегии	91
10.2. Алгоритмы разработки элементов стратегии с позиций различных школ	91
10.3. Динамика разработки и корректировки стратегии	98
Контрольные вопросы	98
Глава 11	100
11.1. Конфигуратор методов разработки стратегий	100
11.2. Традиционные методы разработки стратегий	100
11.3. Матричный метод разработки стратегий	101
Контрольные вопросы	113
Глава 12	114
12.1. Политики, или функциональные стратегии	114
12.2. Проект, или черный ящик	116
12.3. Программа как модель состава	116
Контрольные вопросы	118
Глава 13	120
13.1. Перемены как проблема менеджмента организации	120
13.2. Типология концепций стратегических перемен	122
13.3. Сопротивления изменениям в организациях	125
13.4. Подходы для преодоления сопротивления изменениям	128
Контрольные вопросы	130
Глава 14	131
14.1. Стратегическое управление с помощью малых групп	131
14.2. Системное командообразование	131
14.3. Лидерство в команде	132
14.4. Типология личностей, лидерство и командообразование	133
14.5. Стратегия создания команды	136
Контрольные вопросы	137
Глава 15	138
15.1. Концепция эффективности организаций	138
15.2. Эффективность управления организацией	143
15.3. Подходы к оценке стратегических изменений	145
Контрольные вопросы	148
Приложения	150
Приложение 1	150

Приложение 2	151
Приложение 3	155
Приложение 4	158
Приложение 5	163
Приложение 6	165
Словарь	166
Литература	172

Юрий Николаевич Лапыгин

Стратегический менеджмент

Предисловие

В период спада и оживления, в период стабильного функционирования менеджеры стремятся обеспечить своим организациям динамичное развитие, что предполагает выстраивание перспективных планов, которые часто называют стратегическими.

Изменения, обусловленные российскими экономическими реформами, побуждают руководителей разрабатывать стратегию поведения в условиях развития, что делает актуальной разработку стратегии организации, определение содержания стратегии и проработку вопросов, связанных с внесением стратегических изменений.

Понятие «стратегическое управление» вошло в профессиональный оборот отечественных менеджеров и руководителей организаций всего лишь десятилетие назад, но за это время накопилось достаточно опыта и знаний, чтобы переосмыслить подходы к стратегическому управлению с позиций разных школ как стратегического управления, так и анализа различных формальных моделей.

В теоретическом плане интерес представляют вопросы, связанные с алгоритмом разработки стратегии организации – формированием философии бизнеса и на основе анализа стратегических проблем организации и ее конкурентного положения, а также создания команды управления на уровне организации.

Прикладные вопросы разработки стратегии заключаются не только в определении параметров, влияющих на выбор варианта разработки стратегии и самих методов, за которыми следуют модели детализации стратегии, но и в осуществлении реальных стратегических изменений.

Для рассмотрения отмеченных аспектов при подготовке пособия использованы труды известных зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, К. Боумен, Х. Виссема, П. Дойль, Б. Карлоф, Дж. Куинн, Г. Минцберг, А. Томпсон, А. Стрикленд, а также достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области – О. С. Виханского, А. П. Градова, В. С. Ефремова, В. Л. Лунева, А. И. Люкшинова, С. А. Попова, А. И. Пригожина, В. Г. Смирновой, Э. А. Уткина, В. Д. Шапиро.

Предлагаемый в учебном пособии подход основан на систематизации различных направлений в стратегическом управлении организациями. Пособие содержит также новые варианты использования результатов SWOT-анализа, «матричный метод» разработки стратегии и совокупность графических моделей, позволяющих формализовать процесс разработки и детализации стратегии развития организации.

Содержание пособия направлено на формирование у студентов знаний основ стратегического управления организациями и развитие способности к обобщению опыта, связанного функционированием организационных систем.

Структурно пособие состоит из трех разделов и 15 глав. После каждой главы даны контрольные вопросы для закрепления тематического материала.

Завершают книгу 6 приложений и словарь, включающий более 130 терминов.

Раздел I

Подходы к стратегическому управлению организациями

Глава 1

Проблемно-целевое управление организациями

1.1. Проблемная ситуация

разнообразие, привнесенное в организацию, увеличивает ее потенциал. Но вместе с тем оно понижает стабильность организации, приводит к отклонениям от нормы. Когда указанные отклонения приобретают уродливую форму, то речь ведут о патологии. Патологические изменения возникают не сразу, а в результате системных отклонений от нормы.

Организация претерпевает патологические изменения в силу неспособности работников адекватно воспринимать происходящие изменения в организации. Неадекватность восприятия обусловлена давлением на работников прошлого опыта и различных социокультурных факторов, а также физиологическими способностями каждого.

Чтобы лечить, образно говоря, заболевание организации, необходимо выявить источник возникновения патологии и причины, которые способствуют ее сохранению.

Как показывают наблюдения за организациями, подавляющее количество патологических изменений находится внутри самой системы, а не на границе раздела ее с внешней средой. Что же касается внутренних патологий, то большая их часть сосредоточена на линиях связей между работниками организации.

Признаки патологии на входе и выходе из организации обусловлены реакцией на внешнюю среду, которая может быть неадекватной, поспешной или, наоборот, запоздалой, а также формальной. Проявляется патология в формальном характере изменений в организации, в скрытых изменениях при отсутствии явных, в отсутствии нововведений, предотвращающих старение организации.

Проблемы организации проявляются в исполнении функций, в реализации внутренних организационных связей и функционировании структуры, в осуществлении деятельности, в выработке решений и исполнении внутренних правил организации.

Особенность проблемных изменений в организациях заключается в том, что причиной их возникновения является деятельность человека, которая непрерывно создает себе и окружающим проблемы, без решения которых невозможно рассчитывать на «оздоровление» организации и развитие.

При описании проблемных ситуаций необходимо выявить полный объем знаний о потребности организации и возможных средствах ее удовлетворения. Сбор информации не может продолжаться до бесконечности и должен быть подчинен конечной цели – решению проблемы, поэтому в течение всего процесса сбора информации целесообразно корректировать понимание проблемной ситуации, что позволяет отсеять избыточную информацию и сократить поиск.

Процесс описания проблемной ситуации определяют такие этапы:

- фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации);

- предварительное описание проблемной ситуации (упорядочение имеющейся информации и осознание ее недостаточности);
- информационный поиск (получение дополнительной информации, которая приводит к ее разупорядочению);
- полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации).

Для корректной постановки проблемы необходимо понимание проблемной ситуации и способность ее воспроизведения.

Требуется адаптация общего знания к конкретному объекту. Перегруппировка и адаптация информации, как правило, выступает в виде переформулировки описания проблемной ситуации в силу того, что описание оказывается противоречивым.

При переформулировке надо учесть, что описание проблемной ситуации фиксирует не только элементы и структуру, но и эмпирический базис, целевые установки. Полезно поставить вопрос: как еще можно составить описание проблемной ситуации, какими средствами, с учетом каких мотивов и установок?

В результате описание проблемной ситуации дополняется новыми вопросами, которые возникают в анализе описания, либо совокупность вопросов систематизируется посредством выявления новых отношений между ними. Оперирова первым или вторым приемами, работники организации могут находить новые элементы и структуры проблемной ситуации.

1.2. Моделирование проблемной ситуации

Если представить себе проблему как иерархически упорядоченную совокупность вопросов, то ядром проблемной ситуации являются противоречия, установить иерархию которых и выявить центральное противоречие удастся, как правило, только на уровне теоретической схемы проблемы.

Наиболее важными факторами формулирования проблемы являются методологические установки (разграничение старого и нового, проблемные знания, содержащиеся в описании проблемной ситуации) и ценностные ориентации, в которых методологические установки выступают в качестве принципов запрета или нормы.

Генезис проблемы представляет собой реализацию следующих процедур:

- описание проблемной ситуации (создание исходной совокупности знаний о проблеме);
- осмысление проблемы и понимание ее описания (установление смысла проблемной ситуации в структуре человеческой деятельности);
- формирование теоретической схемы проблемы (построение системы теоретических конструкций);
- формулирование проблемы (соотнесение теоретической схемы проблемы со структурой проблемной ситуации). Однако на практике формулировки некоторых проблем не всегда позволяют увидеть причину и следствие, да и самое существо проблемы. В данном случае под проблемами понимаются противоречия, требующие разрешения; сложности в преодолении трудностей.

По типологии А. И. Пригожина, проблемы подразделяются на встроенные, социокультурные и ситуативные, а их формулировки – на назывные, причинно-следственные и анти-тезные. Пример сочетания названных типов проблем приведен в табл. 1.2.1.

Таблица 1.2.1

Типология организационных проблем

Тип формулировки	Тип проблем		
	встроенные	социокультурные	ситуационные
Назывная	Работники хотят много получать, мало работая	Работники часто пьют чай	Отдел сбыта дублирует работу отдела маркетинга.
Причинно-следственная	Слабая связь между трудовым вкладом и заработной платой не заинтересовывает работников в большей трудовой отдаче	Традиционное чаепитие отнимает много рабочего времени	Отделы дублируют друг друга, так как не разработаны должностные инструкции
Антитезная	Производительность труда падает, а заработная плата работников растет	Чаепитие во внеурочное время приводит к потере имиджа организации	В новой структуре организации предусмотрен отдел маркетинга, но компетенция отдела сбыта не изменена

Встроенные в организацию проблемы представляют собой противоречия, присущие организации, возникающие между стабильностью организации и ее развитием, между целями организации и целями ее работников и т. д. Это сущностные проблемы, их никогда не удастся решить полностью.

Социокультурные проблемы организации вызваны средой, в которой находится организация. Это привычки, традиции, устоявшиеся взгляды, опыт и т. д. Эти проблемы преодолимы, но решение некоторых из них продолжительно по времени (сменится не одно поколение работников, прежде чем проблема исчезает полностью).

Ситуативные проблемы зависят от ситуации в организации и ее окружения, поэтому они всякий раз разные.

Назывной тип формулировок по интонации напоминает жалобы и по своей остроте и актуальности не очень значим. В *причинно-следственном типе формулировок* присутствуют причина и следствие проблемной ситуации. *Антитезный тип формулировки* фиксирует противоречие и является самой развитой из числа формулировок проблем, поскольку позволяет формулировать задачи.

1.3. Анализ проблемной ситуации

Методы выявления проблем разнообразны и выбираются исходя из целей исследования проблем и характера источников информации. Основные методы исследования проблем приведены в табл. 1.3.1¹.

Структуризация проблемного поля позволяет выделить среди всего перечня проблем наиболее значимые (узловые, которые являются причиной возникновения других проблем) и проблемы, которые решаются автоматически при исследовании других проблем каталога (результатирующие проблемы). Особую ценность структуризации проблемного поля представляет определение главной (корневой, ключевой) проблемы, от решения которой зависят другие проблемы, а она сама ни от одной из них не зависит.

¹ Голубков Е. П. Какое решение принять? – М.: Экономика, 1990; Дружинин В. В., Конторов Д. С. Проблемы системологии. – М.: Советское радио, 1976; Пригожин А. И. Социология организаций. – М.: Иаука, 1980.

Таблица 1.3.1

Методы выявления проблем организации

Класс метода	Метод
Исследование операций	Регрессионный анализ
	Кластерный анализ
	Контент-анализ
	Факторный анализ
Системный анализ	Функциональный анализ
	Морфологический анализ
	Информационный анализ
Социологические исследования	Интервью
	Экспертные оценки

В результате получаем граф проблем организации, из которого следует, чем заниматься организации в первую, вторую и третью очередь. Главная проблема организации требует стратегических решений, что предопределяет формулирование соответствующих целей.

1.4. Целеобразование в организациях

Организация как смешанная система является многоцелевой системой. Одна из возможных моделей целей системы приведена в табл. 1.4.1. Назначение указанной таблицы состоит в том, чтобы продемонстрировать положение, в соответствии с которым содержание целей системы меняется в зависимости от того, что является объектом и предметом целеобразования. Другая задача – показать, на что направлены цели.

Содержание таблицы показывает, что организация как система стремится к пассивной устойчивости и существованию независимо от внешней среды. Внешняя среда в лице конкурентов и потребителей продукта организации вынуждает организацию реагировать на их запросы методом оперативного управления. Если субъекты управления ставят перед собой цели, ориентированные на будущее и способные изменить внешнюю среду, то организация способна инициировать необходимые ей события для совершения прорыва и наступления на конкурентов. Жизненный успех клиента в данном случае определяется успехом самой организации.

Таким образом, содержание целей определяется не только субъектом управления, но и самим объектом и предметом целеобразования.

Таблица 1.4.1

Модель состава целей

Наименование характеристик	Тип целевой ориентации организации		
	внутренне заданные цели	цели внешней среды	образование новых целей
Объект целеобразования	Организация как система	Конкуренты и клиенты как внешняя среда	Цели как образ будущего
Предмет целеобразования	Контроль самосохранения	Оперативное управление	Стратегическое управление
Содержание целей	Пассивное функционирование	Адаптация к изменяющейся внешней среде	Формирование у внешней среды новых целей
Образ формы целей организации	Общество инвалидов	Круговая оборона	Наступление через прорыв
Клиентная ориентация организаций	Организация и клиент: две несвязанные системы	Благополучие организации зависит от клиента	Благополучие клиента зависит от развития организации

1.5. Стратегическая система целей

И. Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели»².

Из теории систем известно, что (перефразируем определение) средство для достижения цели есть система. Отсюда следует, что стратегия есть система достижения цели. Попробуем выдвинутый тезис обосновать путем анализа структуры целей организации.

В начале 1980 годов А. И. Пригожин, рассматривая главные общеорганизационные цели, предложил три вида целей, не связанных между собой иерархией: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы. *Цели-задания* отражают внешнее назначение организации (терминологии стратегического управления в данном случае больше соответствует выражение «миссия вовне»). *Цели-ориентации* соответствуют общим интересам работников и могут быть реализованы через организацию (миссия вовнутрь). *Цели-системы* реализуют потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее, цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется структурой, совокупностью связей между частями системы) и т. д.

Отсюда следует, что система целей организации представляет собой «системный конфигурактор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания. Попытаемся представить себе модель состава системы целей стратегического управления, которую затем преобразуем в модель структуры. Однако предварительно сделаем несколько замечаний, руководствуясь положениями системного анализа.

Любая деятельность носит целенаправленный характер. Видов деятельности у организации, как правило, несколько, поэтому и целей может быть несколько. Кроме того, различие целей приводит к разным определениям одних и тех же явлений (под определениями здесь

² Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – С.69.

понимается языковая модель какой-либо системы). Отмеченное свидетельствует о том, что цели организации могут лежать в нескольких пересекающихся плоскостях, причем точка (или линия) пересечения указанных плоскостей в общем виде будет отражать место нахождения совокупной (интегральной) цели организации.

Под целью здесь понимается «субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему».

Если теперь образ желаемого будущего спроецировать на окружающую исследуемый объект среду, то проекция будет представлять собой совокупность элементов среды, использование свойств которых позволяет достигать цели. Подобная проекция цели на среде представляет собой средство достижения цели – систему (совокупность взаимосвязанных элементов, которая обособлена от среды и взаимодействует с ней как целое).

Рассуждая аналогичным образом и исходя из ранее данных определений, можно построить несколько подсистем на разных языках описания, характеризующих рассматриваемую цель.

Система целей показывает, что видение, миссия, объективная цель, стратегия характеризуют одну и ту же цель, в разных плоскостях (А, Б и В – графическая модель на рис. 1.5.1). Причем указанные характеристики цели занимают один и тот же (верхний) уровень иерархии.

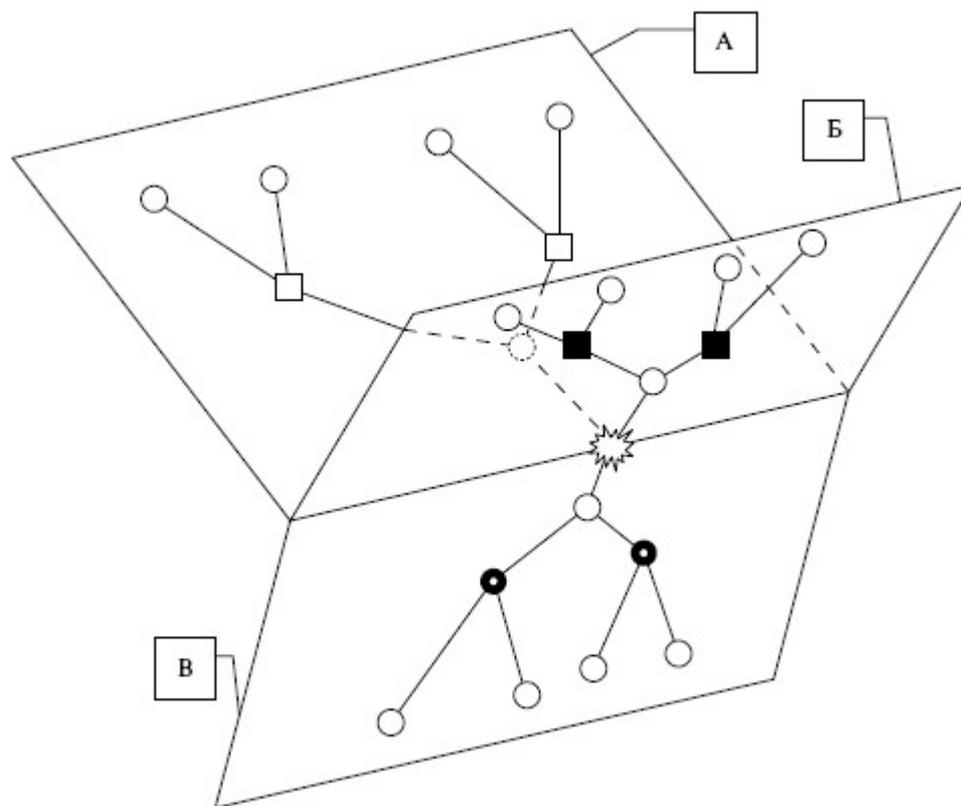


Рис. 1.5.1. Графическая модель целевого конфигуратора

Таким образом, рис. 1.5.1 иллюстрирует взаимосвязи основных целевых характеристик организации и позволяет сделать ряд выводов.

- Стратегия есть система достижения цели организации.
- Содержание стратегии есть отображение, проекция видения и объективной цели организации на саму организацию и окружающую ее среду.
- Направленность стратегии определяется миссией, обращенной во внешнюю по отношению к организации среду и вовнутрь организации: в социальную структуру и структуру, обеспечивающую поддержание системных свойств организации.

- Стратегия лежит в одной плоскости с оперативным управлением организацией, которое состоит из элементов внешней среды и слабо структурировано;
- Цель организации есть система, подсистемы которой лежат в разных плоскостях, но объединены ею и через нее осуществляется связь между элементами разных подсистем.
- Цели организации, как и любой системы, формируются под воздействием многих факторов (рис. 1.5.2), из которого следует, что цели могут быть различными по времени достижения и ориентации; по субъектам целеполагания и направленности в пространстве; объективными, как свойства любой системы, и субъективными, как образ, к которому стремится организация. Степень достижения цели определяется критериями, выбранными для конкретного решения.



Рис. 1.5.2. Распределение факторов, влияющих на формирование целей

Контрольные вопросы

1. Где больше возникает отклонений от нормы: внутри организации или на выходе из нее?

2. Приведите примеры организационной патологии в функциях и структуре организации.

3. Что значит решить проблему?
4. Что значит систематизировать описание проблемной ситуации?
5. Что включает в себя описание проблемной ситуации?
6. Назовите основные методы выявления проблем.
7. Приведите пример встроенных проблем.
8. Сформулируйте проблему в причинно-следственной форме.
9. Можно ли назвать стратегию критерием решения проблем организации?
10. В каком случае после стадии кризиса система разрушается?
11. В каком случае организация напоминает болото?
12. К чему приводит рост организации без развития?
13. Что понимают под системой достижения целей?
14. Какова структура целей организации?
15. Что такое конфигурация целей организации?
16. Чем определяется направленность стратегии?

Глава 2 Школы стратегий

2.1. Обзор школ стратегического управления

Первые три школы имеют *предписывающий характер* (отвечают на вопрос: как должны формироваться стратегии):

- моделирование на базе осмысления и проработки (дизайна);
- относительно изолированный процесс формального планирования (школа планирования);
- выбор стратегических рыночных позиций организации – позиционирования (примеры типовых стратегий позиционирования приведены в приложении 1 и 2).

Следующие шесть школ основное внимание уделяют специфическим аспектам *формирования* стратегии (главное – описание реальных процессов разработки стратегии):

- проникновение в будущее через озарение менеджера (школа предпринимательства);
- с опорой на логику когнитивной психологии проникновение в сознание стратега (когнитивная школа);
- разработка стратегии шаг за шагом по мере обучения организации (школа обучения);
- стратегия – процесс переговоров конфликтующих сторон во вне организации и внутри (школа власти);
- принципы формирования стратегии определяются культурой (школа культуры);
- стратегия формируется под влиянием извне (школа внешней среды).

При разработке стратегий полезны знания различных областей:

- биологии (нарушение равновесия и приспособление видов);
- истории (стадии эволюции и революции);
- математики (теория хаоса);
- психологии (процесс познания и лидерство в организациях);
- антропологии (разнообразие культур);
- экономики (знания о промышленных организациях, процессах планирования);
- политики (принципы публичной политики);
- военной истории (стратегии в условиях конфликтов).

2.2. Стратегия как явление

Что означает слово «стратегия»? Стратегия – это:

- план, или нечто, в этом роде – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;
- принцип поведения или следования некой модели поведения;
- позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной и ценовой позиции посредством разнообразных действий);
- перспектива, т. е. основной способ действия организации (это теория бизнеса данной организации);
- ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Стратегия затрагивает организацию и ее окружение. Она не бывает простой. Это содержание и процесс. Ее невозможно продумать до конца. Она предполагает разнообраз-

ные мыслительные процессы. От стратегии зависит благополучие организации. Плюсы и минусы стратегии приведены в табл. 2.2.1.

Таблица 2. 2. 1

Преимущества и недостатки стратегии как явления

Характеристика	Достоинства	Недостатки
Функция задает направление	Указывает курс развития	Может заслонить опасности В условиях неопределенности ведет к столкновению с неожиданными препятствиями Иногда выгоднее двигаться «на ощупь»
координирует усилия	Ликвидирует хаос	Принятая стратегия довлечет над организацией Координация ведет к утрате периферийного зрения, потере вновь открывшихся возможностей
характеризует организацию	Демонстрирует отличительные особенности организации	Упрощенное определение организации через ее стратегию может привести к недооценке организации
обеспечивает логику	Устраняет неопределенность, больше внимания делу, а не дискуссиям	Творчество не терпит последовательности Стратегия упрощает, а потому искажает реальность

2.3. Стратегическое управление как научная дисциплина

Стратегическое управление представляет собой *циклический процесс*, состоящий из процедур формулировки, внедрения и контроля.

Стратегические неудачи современных российских организаций во многом обусловлены *поверхностными знаниями* их руководителей в области стратегического менеджмента и отсутствием опыта проведения стратегических изменений в организации.

Однако, как замечает Г. Минцберг, самые последние сведения об успешности функционирования организаций в современных условиях *не укладываются в рамки* какой-либо одной школы стратегического управления. Более того, в некоторой степени отсутствие стратегии может рассматриваться *как некое благо* в силу нескольких причин: во-первых, повышению стратегической гибкости организации способствуют (и без разработки стратегии) продуманные действия руководителя; во-вторых, жесткое следование стратегическому курсу ведет к утрате способности к инновациям (стратегия «как догма» убивает способность к обучению и адаптации); в-третьих, отсутствие формальных элементов стратегии обеспечивает свободу от бюрократии.

Теоретиков, занимающихся управлением, в большей степени интересуют процессы и этапы стратегического развития организаций, в то время как для *практиков* важны процедуры стратегических изменений, а также макроподход школы власти (изучение союзов, коллективной стратегии) и изыскания когнитивной школы. В последние годы возрастает популярность подходов школы обучения в части так называемых самообучающихся организаций и ключевых факторов успеха (стержневых компетенций).

Основные вопросы заключаются в определении содержания стратегии и в степени контроля процесса ее создания. Здесь необходимо рассмотреть восемь основных проблем. Первые три затрагивают проблемы содержания стратегии, остальные связаны с процессом ее формирования.

1. *Проблема сложности* кроется в ответе на вопрос: насколько сложной должна быть хорошая стратегия? С одной стороны, она должна отражать многообразие окружающей нас действительности, а с другой – как и все идеальное, должна быть простой. Истина там, где обеспечивается оптимальная степень обобщения.

2. *Проблема интеграции* стратегии заключается в том, что школа позиционирования и планирования в своей основе содержит набор слабо связанных между собой компонентов. Сторонники иных школ считают стратегию единой, полностью интегрированной перспективой. Интегрирование стратегий осуществляется либо формально (интегрированные планы), либо мысленно (воображаемое видение), либо нормативно (нормы культуры), либо через взаимное приспособление (сплоченность коллектива) и т. д.

3. *Проблема стандартизации стратегии* затрагивает аспекты новизны и уникальности стратегии: стратегии школы предпринимательства и культуры – уникальны и выражают специфическую позицию человека; все стратегии школы обучения являются продуктами индивидуальных адаптивных процессов; стратегии дизайна – уникальны, так как создаются в ходе личностного процесса их разработки и т. д.

По оценкам специалистов, новые стратегии сложнее типовых, более интегрированы и потому менее пластичны. Получение новых стратегий требует концентрации внимания менеджеров на уникальных свойствах организации.

Типовые же стратегии содержательно проще (их легче формулировать, центром становится содержание) и отличаются большей гибкостью, универсальностью.

4. *Проблема контроля* за процессом создания эффективной стратегии (с точки зрения степени ее продуманности или формирования деятельности организации). Важно представить, насколько этот процесс предначертан, продуман, интеллектуален, централизован и поддается контролю. Иапример, все предписывающие школы и школа предпринимательства продвигают идею о предначертанности, продуманности стратегий, в то время как школа обучения отдает предпочтение формированию стратегии «по ходу».

5. *Проблема коллективного взаимодействия* отражает взаимодействие лидера (стратега), коллектива и внешней среды организации.

По мнению представителей школы дизайна и предпринимательства, стратег – это один человек, а представители школы обучения, политических сил и культуры рассматривают создание стратегии как коллективный процесс. Представители иных школ считают, что стратегию формируют силы внешнего окружения (школа внешней среды), методика (школа планирования), анализ (школа позиционирования) или разум как явление биологическое (школа познания).

То есть важно определить: является ли формирование стратегии индивидуальным, техническим, физиологическим или коллективным процессом и процесс ли это вообще?

6. *Проблема изменений* распадается на три части (табл. 2.3.1.): проблему источника изменений, наличия этих изменений в организации и проблему определения характера изменений (при каких условиях они происходят).

Указанные проблемы вызваны тем обстоятельством, что организации одновременно должны развиваться и оставаться стабильными. Поэтому важно определить, как организации обеспечивают сочетание порядка и адаптации к изменениям внешней среды, эффективности организационной структуры и внутренних новаций работников. Побудительным мотивом разработки стратегии (модели изменения организации) выступает стремление

работников обеспечить стабильность и устойчивость организации, что также является противоречием.

Таблица 2.3.1 Распределение проблем стратегических изменений

Школа стратегии	Направление изменений в организациях		
	наличие изменений: 1) изменяются, оставаясь стабильными; 2) постоянно внедряют новшества; 3) практически не изменяются	характер изменений: 1) периодические, но существенные преобразования; 2) постепенное приращение; 3) внесение изменений в стратегию проблематично	источник изменений: 1) организации обучаются легко; 2) обучение организациям дается с трудом; 3) организации не способны к обучению
Дизайна		1	
Планирования	1	2	
Позиционирования			
Предпринимательства		1	
Познания	3	3	2
Обучения	2	2	1
Власти	2	2	
Культуры	3	3	2
Окружения	3		3
Конфигурации	1		

Очевидно, что в силу различия организаций стратегические изменения, проводимые в них, всегда разнообразны, как и условия внедрения таких изменений, что обуславливает сложности определения содержания самих изменений.

В процессе выработки стратегических решений и проведения изменений меняется не только форма, но и содержание организации как самообучаемой системы в процессе деятельности (как утверждает школа обучения); мышления (школа дизайна); нормирования деятельности (школа планирования); анализа внешней и внутренней среды (школа позиционирования) или обсуждения проблем (школа власти). Однако способность систем к самообучению – свойство специфичное и не присуще всем организациям одновременно.

7. *Проблема выбора* заключается в наличии не только выбора как такового, но и количества альтернативных вариантов стратегического развития организации. В основе проблемы выбора находится человеческий фактор: сила проактивного руководства, индивидуальной интуиции, коллективного обучения.

8. *Проблема мышления* обусловлена тем, что, увлекаясь процессом формирования стратегии, организации теряют над ним контроль (забывая о насущной потребности в стратегическом мышлении в первую очередь, а во вторую – в конкретных действиях, обеспечивающих развитие организаций не столько в планах, сколько в реальной действительности).

Рассматривая стратегию как систему, необходимо отметить, что многообразие подходов и школ свидетельствует о периоде становления стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины и вида деятельности практических работников. Чтобы двигаться вперед, нужны новые обобщающие гипотезы и разработки проблем стратегического управления организациями.

Структурная направленность школ стратегического управления (рис. 2.3.1) определяется структурой школ стратегий, состоящей из трех подсистем: группы стратегий предпри-

сывающего характера, группы исследования процесса формирования стратегий и группы сочетания указанных подходов.

Каждая из названных подсистем может быть представлена *детальными подсистемами* (например, предписывающие стратегии состоят из стратегий, в основу которых положены принципы планирования, либо нормирования, стандартизации, а планирование в свою очередь может быть представлено компонентами планирования на основе заранее заданного алгоритма или результатов анализа внешней и внутренней ситуации для конкретной организации).

Основные особенности школ стратегического управления, отраженные в табл. 2.3.2, свидетельствуют о том, что школы возникли в разное время (интервал, ограничен всего 40 годами) и *отличаются подходами* к определению главных лиц, принимающих стратегические решения; основного содержания, особенностей и стратегического образа самой организации.



Рис. 2.3.1. Структурная схема направленности школ стратегического управления
Таблица 2.3.2

Основные особенности школ стратегического управления

Авторы	Школа	Ключевое слово	Девиз	Стадия развития организации	Основное действующее лицо	Руководство (процесс)	Форма организации	Особенности стратегии	Содержание стратегии
Г. Саймон, 1947; Дж. Марч, 1958	Когнитивная	Фреймы	Воображение	Переосмысление	Разум	Пассивное и творческое	Любая	Стратегия как познание	Интеллектуальный взгляд, индивидуальное понимание
Ф. Селзник, 1957; У. Ньюман, 1951	Дизайна	Соответствие	Размышление	Переосмысление деятельности	Руководитель	Доминирование, оценивание	Машина	Потребность в новом курсе	Уникальные перспективы
И. Ансофф, 1965	Планирования	Формализация	Программирование	Стратегическое планирование	Плановики	Чуткое восприятие процесса	Большая машина	Внешняя и внутренняя среда стабильны	Стратегический план
Й. Шумпетер, 1950; А. Коул, 1959	Предпринимательства	Предвидение	Централизация	Зарождение, реструктуризация	Лидер	Интуитивное	Простая предпринимательская	Видение образа будущего	Уникальный взгляд, поиск ниши
Ч. Линдблом, 1959; Дж. Марч, 1963	Обучения	Обучение	Игра	Развитие, крупные изменения	Тот, кто учится	Чуткое к обучению	Специально созданная, профессиональная	Нет четкой стратегии	Образцы и схема действий, уникальная

Э. Ренман, Р. Норманн, 1960	Культуры	Объединение	Сохранение	Укрепление, инертность	Коллектив	Символическое	Миссионерская, закостенелая машина	Сохранение традиций	Коллективная перспектива, уникальная
А. Чандлер, 1962	Конфигурации	Трансформация	Классификация	Упор на трансформации	Все варианты	Проводник изменений	Любая	Процесс трансформации	Любая
Д. Шендел, К. Хаттен, 1970; М. Портер, 1980	Позиционирования	Анализ	Расчеты	Оценка	Аналитики	Чуткое восприятие анализа	Большая машина в отрасли	Одна из типовых стратегий	Запланированные позиции, хитрые приемы
Г. Аллисон, 1971	Власти	Овладение	Тайное обладание	Политические проблемы, блокирование	Облеченные властью	Слабое, точно не установленное	Закрытая машина, своя сеть	Стратегия — маневр, а не перспектива	Политические образцы, тайные методы
М. Ханнан, Дж. Фриман, 1977	Внешней среды	Преодоление	«Руки вверх»	Зрелость, смерть	«Окружение»	Бессильное	Покорная машина	Определяется внешней средой	Особые позиции, ниши

Контрольные вопросы

1. Назовите школы стратегий, имеющие предписывающий характер.
2. Каковы особенности школ стратегий, уделяющих первостепенное внимание процедурам разработки стратегий?
3. Какая школа стратегий пытается объединить разрозненные элементы различных школ?
4. Что означает понятие «стратегия»?
5. Назовите достоинства стратегии как явления.
6. В чем недостатки стратегии как явления?
7. Насколько сложной должна быть хорошая стратегия?
8. В чем заключается проблема интеграции стратегии?
9. В чем заключается проблема стандартизации стратегии?
10. В чем заключается проблема контроля за созданием эффективной стратегии?
11. В чем заключается проблема коллективного взаимодействия в процессе создания стратегии?
12. В чем заключается проблема изменений в стратегическом управлении?
13. В чем заключается проблема выбора в стратегическом управлении?
14. Назовите ключевое слово для характеристики школы стратегического планирования.
15. Каков девиз когнитивной школы стратегий?
16. Для какой стадии развития организации характерно применение подходов школы дизайнера?
17. Кто основное действующее лицо в школе предпринимательства?
18. Как можно охарактеризовать форму идеальной организации с позиции школы власти?
19. Каковы особенности формы стратегии организации с позиций школы культуры?
20. В чем основное содержание стратегии с позиции школы внешней среды?

Глава 3

Стратегическое управление организацией

3.1. Соотношение оперативного и стратегического управления

Когда три десятилетия назад стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному планированию, появилась возможность разрабатывать альтернативные версии развития будущего организаций.

Термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в начале 1970-х гг. для обозначения различий между управлением текущими производственными процессами и управлением на высшем уровне, в центре внимания которого должно быть внешнее окружение объекта управления. В этом отношении, как отмечает профессор О. С. Виханский, зарубежные специалисты рассматривали стратегическое управление как процесс взаимосвязи организации и окружения, проявляющийся в реализации миссии и целей организации посредством умелого распределения ресурсов.

Новизна подхода заключалась в том, что если при оперативном управлении организация рассматривалась как структура, извлекающая прибыль от своей деятельности, то при стратегическом управлении организация обеспечивала свое развитие за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой.

Для сопоставления показателей организации при различных подходах к управлению нами составлена табл. 3.1.1, из которой, в частности, следует, что стратегическое управление кардинально отличается от оперативного.

Таблица 3. 1. 1 Сопоставление стратегического и оперативного управления

<i>Показатель</i>	<i>Оперативное управление</i>	<i>Стратегическое управление</i>
Предназначение	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
Концентрация внимания	Взгляд обращен вовнутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей
Фактор времени	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Системообразующие факторы	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
Управление персоналом	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

Безусловно, одного универсального подхода к принятию решений в организации не существует, но, как правило, стратегические решения принимаются, когда собрано значительное количество информации, сделан стратегический анализ и выполнен прогноз. На

основе прогноза разрабатывается план работы на несколько лет. Указанный план детализируется в программы действий, реализация которых осуществляется в структурных подразделениях организации.

Последовательность стадий и этапов стратегического управления приведена в табл. 3.1.2, составленной на основе устоявшихся подходов к стратегическому управлению.

Таблица 3. 1. 2 **Последовательность корпоративного планирования**

Стадия планирования	Этап
Определение целей	Формулирование видения и миссии Формулирование целей
Системный анализ ситуации	Анализ существующей стратегии Анализ окружающей среды Анализ внутренней ситуации
Разработка стратегии	Разработка концепции стратегии Выбор варианта стратегии Конкретизация выбранной стратегии
Проведение стратегических изменений	Разработка функциональных стратегий Разработка стратегических мероприятий Проведение изменений

3.2. Стратегическое планирование

Процессы стратегического управления (разработка образа будущего, определение целей, формирование стратегии, осуществление стратегических изменений и оценка деятельности) тесно взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

Почему попытки разработать стратегию не всегда являются успешными? Главная причина, как нам кажется, в подходе к управлению. Для сравнения рассмотрим этапы по стратегическому планированию, предлагаемому Э. А. Уткиным в коллективной монографии. К таким этапам относятся исследование внешней и внутренней среды организации; определение основных ориентиров фирмы; сравнение результатов двух предыдущих этапов; определение возможных вариантов стратегий; выбор варианта; разработка стратегического плана (исходя из ранее проведенных разработок, предложений нижестоящих уровней). Как видим, этапы почти те же, только речь не идет о формулировании образа будущего. Иными словами, планирование осуществляется как бы для преодоления разрыва между ориентиром организации и действительным ее состоянием, а не для превращения организации в нечто совершенное. Сам же стратегический план формируется, почему-то исходя из предложений нижестоящих уровней, которые, как правило, не участвуют на предыдущих этапах разработки стратегии.

Концепция стратегического планирования, по словам профессора Х. Виссема, является все той же «тейлористской концепцией» исполнения хорошо составленного плана. Но линейные руководители, пишет Виссема, вовсе не заинтересованы в выполнении таких планов, да и сами планы часто оторваны от практики. Поэтому планирование, по его мнению, должно быть перенесено в линейные подразделения.

Планирование (в данном случае стратегическое планирование) отечественные специалисты определяют как особый вид практической деятельности, состоящей в разработке решений, целью которых является эффективное функционирование объекта управления в долгосрочной перспективе и быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды. Они выделяют также основные процедуры стратегического планирования: прогнозирование, программирование и проектирование.

Однако разработка проектов, программ и прогнозов занимает значительное время, в течение которого происходят изменения во внешней и внутренней среде, что, по нашему мнению, в значительной степени снижает эффект от реализации разработанной стратегии. Кроме того, имеют место и другие проблемы, связанные со стратегическим планированием, которые американский специалист в области стратегического менеджмента К. Боумен формулирует следующим образом: «События опережают запланированный график. Процесс планирования мешает проявлению изобретательности и инициативы. В ходе реализации плана возникают непредвиденные проблемы. Менеджеры, не участвующие в разработке плана, не придерживаются его. Текущие проблемы отвлекают внимание менеджеров от реализации плана»³.

Сказанное, возможно, является главной причиной срыва в реализации проектов и программ.

Шведские ученые Б. Карлоф и С. Седерберг идут дальше, когда обосновывают большую эффективность развития по сравнению со стабильностью, которая эффективна лишь с точки зрения затрат. Более того, «с изменением условий в окружающем мире эффективная организация становится жерновом. Масса капитала, организованные процессы или имеющиеся знания становятся тогда препятствием для процесса перемен»⁴.

Текущая работа поглощает наиболее важные ресурсы: время, талант и энергию работников, их стремление к инновациям. Иногда в процессе планирования не учитывают формальные и неформальные служебные отношения и соподчиненность работников, их отношение к изменениям и моральному облику персонала, да и к изменениям корпоративной культуры организации в целом.

Нельзя сбрасывать со счетов и то, что процесс стратегического управления осуществляется наряду с выполнением текущих задач организации. Изменение ситуации влечет за собой изменение стратегии, следовать которому менеджеры не успевают из-за недостаточной квалификации и нехватки времени на реакцию. Поэтому общее правило (в том случае, если у организации ранее была разработана стратегия) заключается в том, что лучше совершенствовать существующую, чем разрабатывать и внедрять новую стратегию.

Само понятие «стратегия» заимствовано из воинского лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики с использованием всех доступных ресурсов. Поэтому чаще всего под стратегией понимают «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет единой программы достижения желаемых результатов»⁵.

3.3. Стратегическое управление

Стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию; способности выявлять необходимость изменений; разработке самой стратегии; способности воплощать стратегию в жизнь. Исходя из сказанного, можно предложить несколько определений стратегического управления.

Например О. С. Виханский, так определяет стратегическое управление: «Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуще-

³ Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. – С.13.

⁴ Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: Пер. со швед. – М.: Дело, 1996. – С.263.

⁵ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – С.11.

ствяет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»⁶.

Патриарх стратегического управления И. Ансофф определяет такое управление как совокупность стратегического планирования, планирование возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений.

Несколько отличное определение дает Х. Виссема. В его понимании это «стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании»⁷.

Как видим, речь идет о своевременности решений, принимаемых работниками организации, ориентированными в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленными к общей цели.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Важны обе составные части стратегического управления: и разработка, и внедрение. Об этом с долей иронии американские специалисты в области стратегического менеджмента замечают, что некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования.

Существуют еще два подхода. В первом подходе специалисты по управлению допускают, что все возможные изменения предсказуемы, а происходящие процессы строго определены и управляемы. Поэтому стратегия сводится только к определению цели и разработке стратегического плана действий организации в достижении намеченных целей.

Но подобная ситуация возможна только в короткие интервалы времени. Тем более что скорость изменения внешней среды на практике постоянно возрастает. Поэтому эффективность управления в значительной степени определяется способностью получить преимущества от использования изменений и возникающих при этом возможностей.

Второй подход заключается в определении только направления развития организации, которое приводит ее к достижению выбранной цели. В этом случае у организации имеется свобода выбора с учетом изменений во внешней среде; стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и реакции на непредвиденное развитие событий.

Если рассматривать стратегическое управление как науку, то ее предметом будет разработка методологии решения проблем стратегического развития организаций, а также изучение возможностей использования этой методологии в практической деятельности организаций. Деятельность организации (текущая и перспективная) является объектом стратегического управления и рассматривается обычно в трех плоскостях: социально-экономической, где рассматриваются закономерности развития соответствующих процессов; организационной, в которой реализуется непосредственная разработка стратегии организации;

⁶ Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – С. 12.

⁷ Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании): Пер. с англ. – М.: ИИФРА-М, 1996. – С. 176.

методологической, где формируется инструмент выработки нового знания о происходящих процессах.

В качестве методологии стратегического планирования российские ученые склонны считать системный подход во всех аспектах его проявления, однако, на наш взгляд, в деятельности организации всегда присутствуют несистемные факторы, обусловленные несистемной деятельностью человека в организации. Кроме того, как пишут специалисты в этой области, не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме.

Основным способом, с помощью которого решаются, как правило, неструктурированные или слабо структурированные проблемы организации, является экспертный (эвристический) метод, реализуемый как непосредственно экспертами, так и консультантами по управлению и организационному развитию.

Однако стратегическое управление не лишено некоторых недостатков, которые всегда присутствуют при моделировании процессов реального мира:

- не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации;
- не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации;
- требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации;
- велика цена возможных ошибок при выборе неверной стратегии;
- разработка добротного стратегического плана не гарантирует положительный результат, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

Тем не менее желание создать эталонные стратегии не покидает специалистов этой области.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «стратегическое планирование»?
2. Чем отличается стратегическое управление от оперативного?
3. Какова система корпоративного планирования?
4. Каковы этапы стратегического планирования?
5. Назовите недостатки долгосрочного планирования.
6. Что обычно понимают под стратегией?
7. Что является методологией стратегического управления?
8. Назовите недостатки стратегического управления.
9. Почему руководители организации не уделяют стратегическому управлению достаточного внимания?

Глава 4 Типология стратегий организаций

4.1. Эталонные стратегии

Типология стратегий по Портеру

М. Портер в начале 1980-х гг. выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых базовых постулатов. В книге «Стратегия конкуренции» он представил три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: лидерства в снижении издержек (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов); дифференциации (как производство уникальной продукции); фокусирования (как сосредоточение на определенной группе покупателей).

Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий) а, с другой – на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции (придании товару специфических черт), что позволяет устанавливать более высокие цены. Комбинации перечисленных предпочтений дает возможность выделить четыре типа стратегий (рис. 4.1.1):

- лидерства по издержкам (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов);
- дифференциации;
- фокусирования на издержках;
- фокусирования на дифференциации.

По Портеру, организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене или стоит снижать затраты ниже уровня затрат конкурентов и таким образом добиваться конкурентных преимуществ.

Концепция общих (эталонных) стратегий Портера имеет ряд недостатков. Так, у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации нужно помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества. А лидерство по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем второе, или, скажем, третье место в отрасли. Кроме того, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий. И непонятно, почему надо выбирать только одну из стратегий, в то время как лучшее решение может дать сочетание нескольких из них.

	Низкие затраты	Дифференциация
Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рис. 4.1.1. Схема генерической (родовой) стратегии

Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду

Спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий – пять вариантов подхода к стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);

- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Стратегии развития бизнеса по Котлеру

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру:

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов.

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии «Стратегическое планирование»⁸:

- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
- стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций);
- стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия развития – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов). Графические модели двух последних агрегат-операторов классификации стратегий приведены на рис. 4.1.2 и 4.1.3, а содержание представлено в приложении 3.



Рис. 4.1.2. Модель структуры стратегий развития

⁸ Стратегическое планирование/Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Тандем, 1998. – С. 329.



Рис. 4.1.3. Структура общих стратегий

Типология стратегий *по влияющим на ее разработку факторам* основана на определении, что на формирование стратегии в разной степени оказывают влияние пять групп факторов:

- выражение воли руководства;
- реализация коллектива;
- рациональное управление;
- построение конкурентных преимуществ;
- отношения с окружающей средой⁹.

Содержание каждого фактора представлено на рис. 4.1.4.



Рис. 4.1.4. Пять основных факторов, влияющих на формирование стратегии
Типология стратегий по Трениву

Типология стратегий, разработанная Н. Н. Тренивым, основана на *специфике роста* организации и заключается в следующем (рис. 4.1.5)¹⁰:

стратегия слабого роста:

- поддержание статус-кво;
- оборона;
- фокусировка на ограниченной или специальной возможности.

- стратегия ухода;
- стратегия сильного роста:
- поглощение конкурентов;

⁹ Тренив Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Приор, 2002. – С.34.

¹⁰ Там же. – С. 67

- слияние с конкурентами;
- вертикальная интеграция;
- географическое расширение;
- диверсификация.



Рис. 4.1.5. Основные стратегии

Стратегии обороны и поддержания статус-кво можно назвать еще стратегиями стабильности¹¹. Их недостатком является то, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды организация отказывается от использования новых возможностей и не принимает в расчет появление новых угроз.

Таким образом, можно утверждать, что стратегия стабильности эффективна лишь в случае относительно стабильной внешней среды.

Стратегия фокусирования на ограниченной или специальной возможности применяется в присутствии сильных конкурентов и основана на усилении и использовании какого-либо специфического свойства организации или фактора внешней среды.

Стратегия ухода, которую также называют стратегией сокращения, применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

Стратегия сильного роста предполагает перспективность рынка и направлена на увеличение доли организации на рынке и (или) его захват.

Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе

Самое удачное определение стержневой компетенции дано К. Прахаладом и Г. Хэммелом: стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Стержневая компетенция должна:

обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;

повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;

иметь свойства, которые не воспроизводимы конкурентами. Стержневые компетенции и отличительные способности компании помогают понять, как организация может создать качества, обеспечивающие ей превосходные результаты деятельности и определить, где именно компания может применять свои компетенции и способности.

Рассмотрим факторы, которые следует учитывать в процессе создания новых стержневых компетенций или развития уже имеющихся.

¹¹ Лапыгин Ю. Н. Основы стратегического управления. Ч. 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. – С.46.

Отношение покупателей. Покупатели должны знать, что компетенция, способности и продукция компании лучше, чем подобные атрибуты ее конкурентов, поэтому и стоят дороже. Большая роль в данном случае отводится репутации компании.

Уникальность. Стержневые компетенции должны быть уникальными для компании и обладать такими свойствами, которые не могут быть воспроизведены конкурентами. У данных компетенций не должно быть подделок.

Непрерывное совершенствование. Стержневые компетенции, продукция и услуги должны постоянно совершенствоваться и обновляться, чтобы компания всегда была впереди конкурентов. Особое значение имеет обновление процессов и продукта.

Сотрудничество. Конкурентное преимущество может возникнуть в результате создания уникальной сети отношений с поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и даже конкурентами. Если стержневые компетенции различных организаций комплементарны, т. е. дополняют друг друга, может возникнуть эффект мультипликации.

Знания организации. Компетенции основываются на знаниях и умениях, присущих данной организации. Менеджеры должны совершенствовать пути и способы приобретения знаний. В последнее время знания являются потенциально мощным источником создания новой стоимости.

Стратегии стабильности, роста и сокращения

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии¹².

Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их.

Стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций).

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

Типология стратегий, основанная на модели: «продукт – рынок» И. Ансоффа

Одной из самых распространенных моделей анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная на рис. 4.1.6. Эта матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:

проникновение на рынок – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;

освоение рынка – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;

разработка продукта – разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;

диверсификация – разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

¹² Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э. А. – М.: Тандем, 1998. – С.329.

		ПРОДУКТЫ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 4.1.6. Матрица Ансоффа (компоненты векторного роста)

Проникновение на рынок

Основной целью стратегии проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций, или создание новых. Такие меры призваны улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурирующих компаний. При разработке компетенции можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы снизить затраты ниже уровня затрат конкурентов.

Проникновение на зрелые или угасающие рынки сложнее, чем на рынки, находящиеся в стадии роста. В случае если рынок угасает, компания может рассмотреть возможность *выхода с рынка* и переноса ресурсов на более прибыльные рынки.

Если на рынках компании наблюдаются признаки насыщения, компания может изучить возможности новых направлений для своего развития.

Освоение рынка

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или захватом новых сегментов старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Интернационализация и глобализация – яркий пример того, как можно разрабатывать уже существующие рынки. Проникая на международные рынки, компания должна создавать новые компетенции, чтобы успешно справляться с языковыми и культурными проблемами, вопросами сбыта и т. п.

Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

Разработка продукта

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих, привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить долю рынка. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся компетенций или потребует создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже имеется опыт работы с покупателями на существующем рынке. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

Диверсификация

Диверсификация – это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков. Диверсификация может принимать две формы в зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих.

Типология по Мащенко В. Е. Мащенко в монографии, посвященной системному корпоративному управлению, приводит классификацию стратегий в зависимости от уровня принятия решения (рис. 4.1.7¹³).



Рис. 4.1.7. Типология стратегий в зависимости от уровня принятия решений

4.2. Стратегические модели

Помимо эталонных стратегий специалисты в этой области разработали значительное количество формальных моделей и матриц (табл. 4.2.1). Указанные модели позволяют оценивать результаты стратегического управления и являются своего рода инструментами стратегического анализа. Пик популярности таких моделей пришелся на середину 1970-х гг., затем они утратили свою популярность, уступив место творческому анализу.

Таблица 4.2.1

Формальные стратегические модели

¹³ Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003. – С.132.

<i>Модель</i>	<i>Основное назначение</i>	<i>Источник</i>
Матрица бостонской консультативной группы (БКГ)	Оценка потребности в финансировании. Позволяет сопоставить позиции организаций	[40, с. 312], [66, с. 314], [20, с. 56]
Матрица жизненного цикла	Помогает определить стратегию бизнеса на каждом этапе существования товара на рынке	[40, с. 313], [66, с. 312], [63, с. 397]
Кривая опыта	Воплощает суть философии «экономии на масштабах производства»	[40, с. 318], [66, с. 311]
Анализ «GAP»	Разработка стратегии на основе ликвидации разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью	[40, с. 319]

Лоцман	Девять этапов обсуждения проблем стратегического управления для построения правильных отношений с внешним миром	[40, с. 320]
Модель Мак-Кинси «7 S»	Способ осмысления проблем, связанных с развитием организации (рассматривается семь факторов, влияющих на развитие организации)	[40, с. 321] [66, с. 320]
Влияние рыночной стратегии на прибыль	Нацеленность на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений	[40, с. 327]
Пять структур Минцберга	Формирование контуров организации под воздействием пяти сил	[40, с. 329]
Модель обучения на опыте	Стратегия формирования изменений под воздействием внешних импульсов, получаемых в процессе реализации стратегии	[40, с. 333]
График прибыльности «Майсигмы»	Стратегия сокращения капитала, связанного в оборотных фондах	[40, с. 334]
Модель маркетинга	Потребительская оценка качества товара, основанная на ожиданиях клиентов и опыте связей с ними	[40, с. 337]
Пять сил конкуренции по Портеру	Обеспечение конкурентных преимуществ	[40, с. 340], [40, с. 326], [63, с. 117]
Метод «PDS»	Метод направлен на обеспечение лучшего понимания структуры потребностей клиентов	[40, с. 349]
Матрица «продукция—рынок»	Классификация продукции и потребителей в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции	[40, с. 350], [66, с. 313]
Изучение профиля	Графическое изображение экспертных оценок образа компании или ее продукции по сравнению с конкурентами	[40, с. 351]
Влияние рыночной стратегии на прибыль (PIMS)	Выявление факторов успеха с помощью анализа около 30 переменных, влияющих на прибыль, путем сопоставления с базой данных показателей лучших компаний	[40, с. 351], [9, с. 319]
Система обслуживания менеджмента	Разработка системы обслуживания, состоящей из взаимосвязанных элементов	[27, с. 355]
Модель разработки стратегии	Графическое представление образов разработки стратегии	[40, с. 357]

Цепочка ценностей	Определение конкурентоспособности в каждом звене технологической цепочки деятельности организации	[40, с. 358]
Стратегические модели (эталонные стратегии)	Стратегии поведения фирмы на рынке (лидерство в минимизации издержек, специализация, фиксация определенного сегмента рынка)	[9, с. 66]
Метод «5 x 5»	Пять вопросов о пяти факторах внешней среды для выявления наиболее значимых факторов	[63, с. 295]
Метод «SWOT-анализ»	Анализ внешней среды и внутренней среды фирмы	[9, с. 39], [66, с. 296]
GE/McKinsey	Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности	[20, с. 67]
Матрица Томсона – Стрикленда	Выбор стратегии в зависимости от динамики роста рынка, продукции и конкурентной позиции фирмы	[9, с. 77]
Матрица «Дженерал Электрик» – «Мак-Кинси»	Сопоставление привлекательности стратегических зон хозяйствования и конкурентной позиции фирмы	[3, с. 102]
Матрица фирмы «Еврокип»	Определение взаимозависимости между внешними проблемами и слабыми (сильными) сторонами деятельности фирмы	[3, с. 415]
Общие стратегии по Портеру	Построение стратегий, основанных на конкурентных преимуществах	[40, с. 344], [66, с. 326], [63, с. 205]
Хофер и Шендель	Анализ эволюции рынка	[20, с. 85]
Schell и DPM	Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности	[20, с. 77]

Слабость формальных моделей в том, что они не учитывают специфических особенностей организаций, для которых разрабатывается стратегия. Однако они сохранили свою ценность для понимания отдельных аспектов стратегического управления организацией.

Методы изучения профиля

Профилем называется сумма характеристик, благодаря которым компания или ее часть известна важной целевой группе потребителей. *Корпоративный профиль* – это образ компании или ее продукции в глазах целевой группы.

С определением данного образа связаны методы изучения профиля (их еще называют методами перечня критериев). Суть данных методов в следующем: рассматривается соответствие объектов исследования по каждому из установленных критериев и дается оценка, которая может быть представлена графически.

Таблица 4. 2. 2

Изучение профиля конкурентных позиций фирмы

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	очень плохо (0)	плохо (25)	средне (50)	хорошо (75)	очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции		●	●		
Цена и условия заключения контрактов			●	●	
Условия присутствия на рынке			●		●
Условия сбыта	●		●		
Условия коммуникаций			●	●	
Рыночная доля		●			●

Табл. 4.2.2 наглядно позволяет увидеть все достоинства и недостатки этого метода. В табл. 4.2.2 и рис. 4.2.1 видно, как оцениваются конкурентные позиции одной фирмы по отношению к лидеру рынка.



Рис. 4.2.1. Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм

Одной из разновидностей методов изучения профиля является SNW-подход. SNW – это аббревиатура, составленная из трех английских слов: *strenght* – сильная позиция, *neutral* – нейтральная позиция, *weakness* – слабая позиция. В отличие от метода, приведенного в табл. 4.2.2, качественная оценка в данном случае производится не по пяти графам, а по трем.

Анализ «GAP»

Методы анализа «GAP» разработаны в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Они позволяют посредством формирования стратегии привести дела компании в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Шаги (этапы) анализа, представленные ниже, характерны для корпораций, состоящих из подразделений (зависимых организаций) и создающих бизнес-портфель – набор определенных видов деятельности и товаров:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;

- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
- 7) согласование целей стратегии каждого подразделения с перспективами бизнес-портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого подразделения;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых подразделений;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих подразделений для создания этих ресурсов.

Таким образом, анализ «GAP» можно назвать организованной атакой на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

Метод «PDS»

По методу «PDS» (*Problem Detection Study*) осуществляется исследование ряда углубленных опросов, проводимых для того, чтобы сформулировать проблемы, связанные с использованием данной продукции или услуг. Полученный таким образом примерный перечень проблем используется в качестве основы для развернутых опросов большого числа респондентов.

Процесс постановки и решения проблем состоит из двух ступеней и восьми последовательных шагов.

I ступень:

- разработка плана исследования;
- опрос главных исполнителей в компании;
- опрос заказчиков, исполнителей и советников;
- составление перечня проблем и разработка анкет.

II ступень:

- распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков;
- обработка ответов на компьютере;
- анализ ответов;
- отчет.

Хотя этот метод не позволяет вскрыть корни структуры потребностей, он помогает хорошо понять проблемы, с которыми сталкиваются потребители, используя тот или иной продукт. Результаты исследований, проводимых по методу «PDS», можно использовать для повышения конкурентоспособности.

Модель Мак-Кинси «7S»

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от семи факторов, которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure),

систем (system), кадров (staff) и стиля (style). Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности.

На *первом этапе* определяется стратегия, которая разъясняет, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

На *втором этапе* рассматриваются сильные стороны организации, а также навыки, которые надо развить или приобрести, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки надо развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она оказывается в состоянии развить не более трех навыков. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах.

На *третьем этапе* следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат:

- структуре – взаимосвязях, складывающихся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
- системе – заведенном порядке, процессах, выполнении различных видов работ;
- кадрах – людях с определенными способностями и квалификацией;
- стиле – личной сигнальной системе руководителей и исполнителей при осуществлении действий;
- общепризнанных ценностях – главных обстоятельствах, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси»

Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» – матрица формата 3×3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов (видов деятельности) организации. В отличие от матрицы 2×2 Бостонской консультативной группы (см. рис. 4.2.4) эта модель учитывает дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности компании.

Вертикальная ось матрицы представляет собой интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному бизнесу. Здесь оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны, т. е. это значимые факторы внешней среды. Горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции бизнеса. Здесь измеряются зависимые от организации факторы ее внутренней среды.

На начальном этапе применения модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» для интегральной оценки координат каждого бизнеса использовалось до 40 параметров. Со временем их количество сократилось до 15–20. В табл. 4.2.3 приведен вариант из 16 параметров, по которым оцениваются конкретные координаты отдельных бизнесов по каждой из осей матрицы.

Таблица 4.2.3

Параметры координат отдельных бизнесов модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси»

Оценка конкурентной позиции (ось X)	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1. Относительная доля рынка 2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов 3. Способность конкурировать по ценам и качеству 4. Технологические преимущества 5. Маркетинговые преимущества 6. Уровень менеджмента 7. Знание потребителя и рынка 8. Гибкость	1. Размер рынка и темпы роста 2. Особенности конкуренции 3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива) 4. Требования к технологиям и инвестициям 5. Барьеры входа и выхода 6. Сезонность 7. Цикличность 8. Воздействие внешней среды, в том числе политических, социальных, правовых и других факторов

Матрица «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» разделена на 9 ячеек, каждая из которых занимает определенные бизнес-позиции с характерными для нее стратегическими решениями (рис. 4.2.2).

Анализируемые виды деятельности могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям X, Y. Размер каждого круга пропорционален объему продаж на данном рынке, а доля конкретного бизнеса изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

Главным конечным результатом применения модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» является стратегическое позиционирование конкретных видов деятельности, входящих в бизнес-портфель, а также их ранжирование на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Модель ADL–LC

Модель ADL–LC (ADL – от названия известной консалтинговой фирмы Arthur D. Little; LC – от Life Cycle – жизненный цикл), или матрица ADL – это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организации.

↑ Привлекательность рынка ↓	Высокая	1. Специализация на избранных направлениях: <ul style="list-style-type: none"> избирательное расширение производства; поиск путей преодоления слабостей; ликвидация в случае отсутствия стабильного спроса 	2. Позиция растущего лидера: <ul style="list-style-type: none"> избирательные инвестиции по критерию эффективности; укрепление уязвимых мест 	3. Защищенная позиция лидера: <ul style="list-style-type: none"> максимальные инвестиции в развитие приоритетных видов деятельности; концентрация усилий на поддержание эффективности
	Средняя	4. Ограниченное расширение или постепенное удаление: <ul style="list-style-type: none"> поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; сокращение инвестиций и рационализация операций в случае отсутствия возможностей 	5. Промежуточная позиция, ориентированная на осторожное развитие: <ul style="list-style-type: none"> защита существующей программы; концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска 	6. Специализация на избранных направлениях: <ul style="list-style-type: none"> интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные виды деятельности; увеличение доходности за счет повышения производительности
	Низкая	7. Ликвидация: <ul style="list-style-type: none"> сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций; подготовка и выбор момента для продажи бизнеса по максимальной цене 	8. Укрепление позиции, ориентированное на доходы: <ul style="list-style-type: none"> защита позиций в наиболее доходных видах деятельности; совершенствование производства; сокращение инвестиций 	9. Позиция «производителя прибыли»: <ul style="list-style-type: none"> концентрация краткосрочных инвестиций; поддержка эффективности производства
		Слабая	Средняя	Сильная
		Конкурентная позиция бизнеса →		

Рис. 4.2.2. Привлекательность рынка – конкурентные позиции – стратегии

В определенном смысле модель ADL–LC развивает концептуальный подход, представленный моделью «Дженерал Электрик»/ «Мак-Кинси» и моделью БКГ. В соответствии с данным подходом все бизнесы организации позиционируются по сетке матрицы.

По горизонтали (ось X) задается интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции фирмы. В методическом плане получение конкретных значений данного показателя очень похоже на его исчисление по модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» (см. левую часть табл. 4.2.3). При этом для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки. Именно при их помощи определяются пять особенностей конкурентных позиций бизнеса:

- *слабая*: у бизнеса есть ряд критических слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может;
- *прочная*: бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции;
- *заметная*: у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции;
- *сильная*: для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учета поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютно;
- *ведущая*: данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

По вертикали (ось Y) задается оценка жизненного цикла. Любая отрасль бизнеса или продуктовый рынок в каждый конкретный период времени проходит в один из четырех этапов своего развития: выведение товара на рынок; рост; зрелость (насыщение); спад.

Таким образом, матрица модели ADL–LC – это матрица размерности 5×4, в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из 20 клеток согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырем этапам жизненного цикла (рис. 4.2.3).

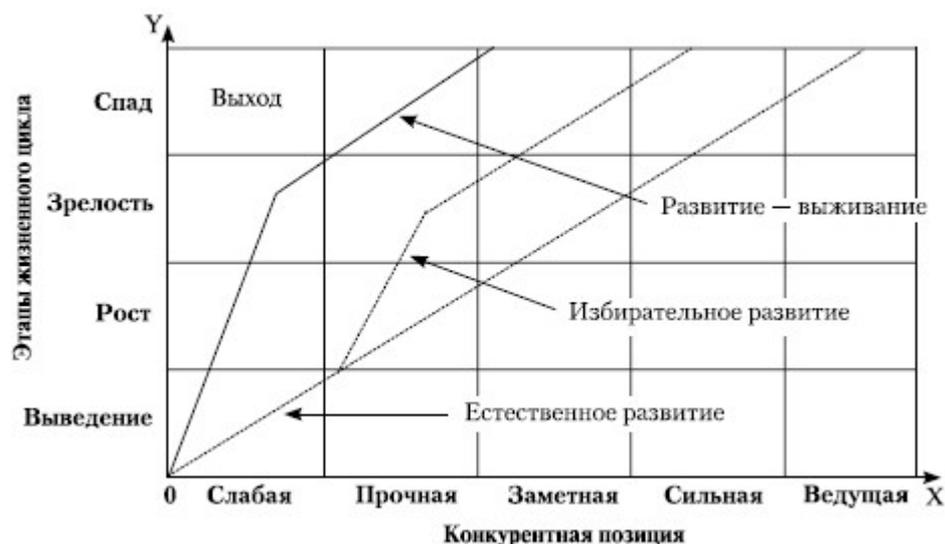


Рис. 4.2.3. Матрица модели ADL–LC

Каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

- каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL–LC;
- для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты по линиям: «естественное развитие», «избирательное развитие», «развитие – выживание», «выход», а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений – ТСУ (табл. 4.2.4).

С учетом представленных методических положений основные моменты стратегического анализа и разработки стратегий с помощью модели ADL–LC сводятся к следующим действиям.

1. В соответствии с указанными оценочными показателями осей матрицы ADL проводится целевой анализ каждого конкретного бизнеса организации, по результатам которого все бизнесы заносятся в конкретные клетки и точки матрицы.

2. По бизнесам, которые попали в определенные клетки матрицы из возможных вариантов, делается выбор одного конкретного стратегического маршрута, в рамках которого из набора ТСУ формируется типовая стратегия (табл. 4.2.5).

Таблица 4.2.4

Типовые стратегические уточнения по модели ADL–LC

№ п/п	Наименование уточнения
1.	Прямая интеграция
2.	Обратная интеграция
3.	Вхождение в рынок
4.	Первичное развитие рынка
5.	Увеличение производственных мощностей
6.	Рационализация дистрибьюторской системы
7.	Развитие производства за рубежом
8.	Развитие бизнеса за рубежом
9.	Экспорт традиционного продукта
10.	Лицензирование за рубежом
11.	Осторожные действия
12.	Новые продукты /традиционные рынки — разработка товара
13.	Новые продукты /новые рынки — диверсификация
14.	Системное повышение эффективности
15.	Действия при национализации рынка
16.	Полная рационализация бизнеса
17.	Улучшение ассортимента продукта
18.	Совершенствование продукта
19.	Традиционные продукты /новые рынки — расширение границ рынка
20.	Традиционные продукты /более глубокое проникновение на рынок
21.	Переход на эффективную технологию
22.	Традиционное снижение стоимости
23.	Обеспечение выживания
24.	Отказ от бизнеса

Таблица 4.2.5

Характеристики позиций по модели ADL–LC

№ п/п	Позиция	Краткая многоаспектная характеристика
1	Слабая— Выведение	<i>Позиция неприбыльная.</i> Поток денежной наличности кредитруется. Возможны два стратегических маршрута: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «развитие-выживание» с ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18; • выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15 или 16, 17, 18, 22 или 23

2	Слабая—Рост	<i>Позиция неприбыльная.</i> Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. Возможны стратегические маршруты: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20; • выход из бизнеса с ТСУ: 24
3	Слабая—Зрелость	<i>Позиция неприбыльная.</i> Поток денежной наличности кредитруется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. Возможны стратегические маршруты: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20; • выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22
4	Слабая—Спад	<i>Позиция неприбыльная.</i> Отказ от инвестиций. Возможен один стратегический маршрут: выход из бизнеса с ТСУ: 24
5	Прочная—Выведение	<i>Позиция неприбыльная.</i> Поток денежной наличности кредитруется. Очень избирательное инвестирование. Возможны два стратегических маршрута по линиям: <ul style="list-style-type: none"> • «естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19; • «избирательное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19
6	Прочная—Рост	<i>Позиция неприбыльная.</i> Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. Возможны три стратегических маршрута по линиям: <ul style="list-style-type: none"> • «естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19; • «избирательное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19; • «развитие-выживание» с ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18
7	Прочная—Зрелость	<i>Позиция минимально прибыльная.</i> Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможны два стратегических маршрута: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «избирательное развитие» с ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20; • выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22
8	Прочная—Спад	<i>Позиция минимально прибыльная.</i> Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможен один стратегический маршрут: выход из бизнеса с ТСУ: 24
9	Заметная—Выведение	<i>Позиция, вероятно, прибыльная.</i> Поток денежной наличности кредитруется. Избирательное инвестирование. Возможен один стратегический маршрут: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21

10	Заметная — Рост	<p><i>Позиция минимально прибыльная.</i> Поток денежной наличности кредитуются. Избирательное инвестирование. Возможны два стратегических маршрута по линиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; • «избирательное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22
11	Заметная — Зрелость	<p><i>Позиция умеренно прибыльная.</i> Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. Возможны два стратегических маршрута по линиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «естественное развитие» с ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20; • «избирательное развитие» с ТСУ: 1, 2, 4, 15, 17, 19
12	Заметная — Спад	<p><i>Позиция умеренно прибыльная.</i> Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. Возможны стратегические маршруты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по линии «избирательное развитие» с ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 или 6, 7, 14, 18, 20; • выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22
13	Сильная — Выведение	<p><i>Позиция может быть неприбыльной.</i> Поток денежной наличности кредитуются. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21</p>
14	Сильная — Рост	<p><i>Позиция, видимо, прибыльная.</i> Поток денежной наличности, вероятно, кредитуются. Инвестирование интенсивное. Возможны стратегические маршруты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по линии «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21
15	Сильная — Зрелость	<p><i>Позиция прибыльная.</i> Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможны стратегические маршруты: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20</p>
16	Сильная — Спад	<p><i>Позиция прибыльная.</i> Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное. Возможны два стратегических маршрута по линиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22; • «избирательное развитие» с ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20

17	Ведущая— Выведение	<i>Позиция, видимо, прибыльная.</i> Поток денежной наличности, вероятно, кредитуются. Инвестирование интенсивное. Возможны стратегические маршруты: • по линии «естественное развитие» с ТСУ: 3, 4, 5 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21
18	Ведущая— Рост	<i>Позиция прибыльная.</i> Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22
19	Ведущая— Зрелость	<i>Позиция прибыльная.</i> Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможны стратегические маршруты: • по линии «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20
20	Ведущая— Спад	<i>Позиция прибыльная.</i> Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможен один стратегический маршрут: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22

3. Посредством специальных процедур производится стратегическая балансировка (оптимизация) всего бизнес-портфеля организации. Это осуществляется по следующим критериям: стадия жизненного цикла, размер суммарного потока денежной наличности, средневзвешенная норма прибыли на чистые активы.

Матрица БКГ

Достаточно часто используется метод фирмы Boston Consulting Group – Бостонской консультативной группы (БКГ), по которому компания классифицирует свои виды бизнеса по матрице «рост/ доля». Вертикальная ось – темпы роста рынка – определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось – относительная доля рынка – определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы «рост/доля» на сектора можно выделить четыре типа состояния бизнеса (рис. 4.2.4).

Матрица БКГ заполняется следующим образом: сначала расчетным и (или) экспертным путем определяется своеобразный «водораздел» – точка, соответствующая значению среднего темпа роста рынка и среднему уровню его доли, а также расчерчиваются вышеназванные четыре сектора.

Затем предварительно рассчитанные координаты (значения темпов роста и доли рынка) по каждому бизнесу заносятся в матрицу в виде кружочков, размер которых прямо пропорционален объемам продаж рассматриваемого бизнеса.

		«Дикие кошки»	«Звезды»
Темпы роста рынка, %	Высокие	Элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большого количества ресурсов даже для поддержания своей доли, не говоря уже о ее увеличении. Руководству следует тщательно продумать, каких «кошек» стоит превратить в «звезды», а какие поэтапно ликвидировать	Быстроразвивающиеся элементы бизнеса, имеющие большую долю рынка. Они требуют обычно мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем их рост замедляется, и они превращаются в «дойных коров»
	Низкие	«Собаки» Элементы бизнеса с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода	«Дойные коровы» Элементы бизнеса с низкими темпами роста и большой долей рынка. Для поддержания их доли рынка требуется значительно меньше инвестиций. При этом часть высокого дохода, которые они приносят, компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других элементов бизнеса
		Маленькая	Большая
		Относительная доля рынка, %	

Рис. 4.2.4. Матрица Бостонской консультативной группы

Контрольные вопросы

1. В чем заключается типология стратегий по Портеру?
2. Каковы недостатки эталонных стратегий по Портеру?
3. Приведете схему генерических стратегий по Портеру.
4. Приведите типологию стратегий по Томпсону – Стрикленду.
5. В чем заключается особенность типологии стратегий по Котлеру?
6. В чем заключаются особенности стратегии концентрированного роста?
7. В чем заключаются особенности стратегии интегрированного роста?
8. В чем заключаются особенности стратегии диверсифицированного роста?
9. Чем отличается вперед идущая стратегия роста от обратной интеграции?
10. Назовите основные направления стратегий диверсифицированного роста.
11. В чем заключается основа стратегий стабильности?
12. Какие стратегии роста вам известны?
13. Чем стратегия поглощения отличается от стратегии присоединения?
14. Приведите пять факторов, влияющих на формирование стратегии.
15. На чем основана типология ресурсного подхода классификации стратегий?
16. Дайте характеристику матрицы Ансоффа «продукт – рынок».
17. Постройте типологию стратегий в зависимости от уровня принятия решений.
18. На чем основаны методы изучения профиля организации?
19. В чем заключается анализ GAP?
20. Опишите модель Мак-Кинси PDC.
21. Каковы основы метода 7S?
22. Как работает модель «Дженерал электрик»/«Мак-Кинси»?
23. Назовите специфику модели ADL–LC?
24. Какие рекомендации можно сформулировать на основе анализа матрицы БКГ?

Глава 5

Конкурентные стратегии организации

5.1. Типология конкурентов

Конкуренция – это соперничество между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли. Конкуренция – самый эффективный метод экономического контроля, так как стоит обществу минимальных затрат.

Конкурентоспособность организации – возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

В качестве примера на рис. 5.1.1. дана графическая модель сопоставления показателей конкурентоспособности двух организаций по восьми параметрам.

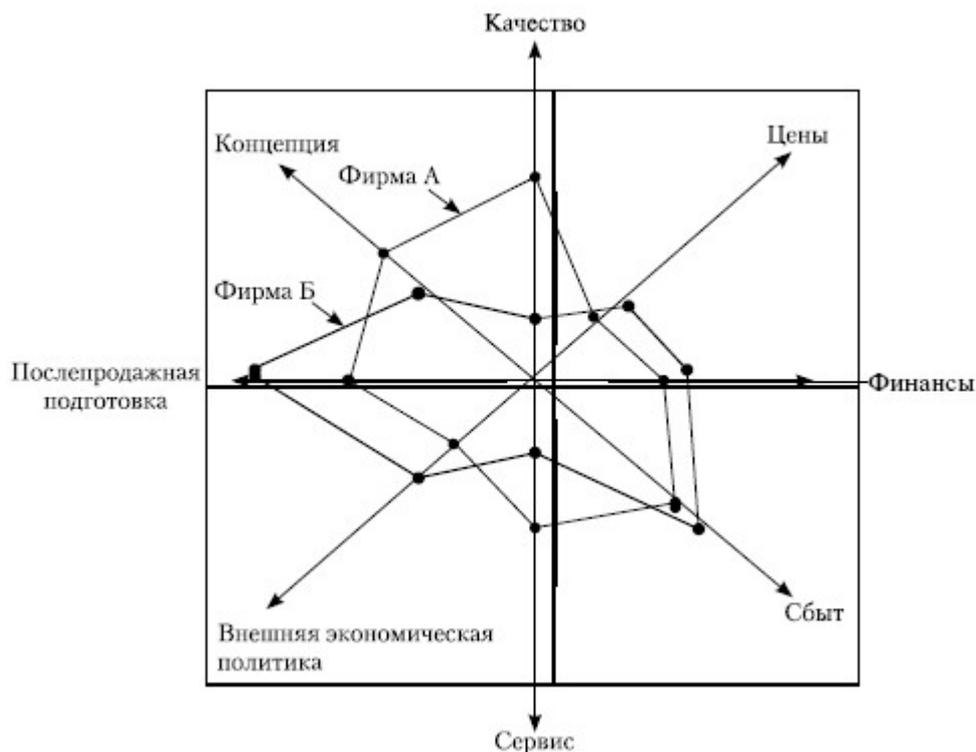


Рис. 5.1.1. Ориентация конкурентоспособности

Сочетание различных товаров на рынке и различных по направленности потребителей позволяет говорить о некоторых *типах конкурентов*, основные из которых приведены в табл. 5.1.1.

Для проведения анализа конкурентов необходимо определить всех реальных и потенциальных конкурентов и рассмотреть их с точки зрения возможных стратегий; текущего положения; финансовых возможностей; предпринимательской философии и культуры, а также целей.

Исследование осуществляется в три этапа, которые предполагают:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- анализ показателей, целей и стратегии конкурентов;

- определение сильных и слабых сторон конкурентов.

По классификации П. Дойля группы прямых конкурентов, использующих стратегию лидерства по издержкам, стремятся завоевать рынок с помощью низких цен за счет минимизации всех видов издержек производства и реализации продукции. Усилия группы дифференцирования направлены на удовлетворение в наибольшей степени запросов потребителей по основным параметрам продукции.

Таблица 5.1.1

Типы конкурентов

		Товары	
		Похожие	Различные
Потребители	Похожие	Прямые конкуренты (предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям покупателей)	Косвенные конкуренты (продают различные товары организациям одной и той же отрасли)
	Различные	Товарные конкуренты (продают одинаковую продукцию разным типам покупателей)	Неявные конкуренты (фирмы различного профиля)

Как мы увидим далее, прямые конкуренты могут образовывать различные группы (рис. 5.1.2).

Группа фокусирования концентрирует свои усилия не на рынке в целом, а на его сегментах, где конкуренты стремятся завоевать покупателей двух первых групп. Однако косвенные конкуренты с их товарами-заменителями или сходными услугами часто представляют для организации не меньшую опасность. Кроме того, со временем конкуренты приобретают знания и опыт, позволяющие им перейти в стратегическую группу, занимаемую организацией, и стать прямыми конкурентами.



Рис. 5.1.2. Стратегические группы прямых конкурентов: А,Б,В,Г,Д,Е – конкуренты. Выявление конкурентов проводится на основе одного из подходов.

Первый подход связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами, второй – ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, применяемой ими.

При первом подходе конкурирующие фирмы группируются в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция. Во втором случае конкуренты классифицируются в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в производственно-сбытовой деятельности.

5.2. Стратегические направления конкуренции

Конкурентное преимущество формируется в результате реализации одной из *конкурентных стратегий*: лидерства по издержкам, стратегии дифференциации, оптимальных издержек и фокусирования. Есть два пути установления преимущества по издержкам: 1) делать работу лучше конкурентов; 2) исправлять структурные и функциональные показатели издержек – цепочек ценностей (далее – *цц*).

В компактной форме необходимая информация представлена в табл. 5.2.1.

5.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий

Стратегия низких издержек особенно важна в следующих случаях:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- производимый в отрасли продукт стандартен;
- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;
- затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;
- существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

Риски стратегии для достижения низких издержек: технологический прорыв конкурентов; простые пути копирования навыков лидера по издержкам; излишнее сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений; изменение предпочтения покупателя и пожелание товара лучшего качества; уязвимость замыкания в заданной технологии.

Стратегия дифференциации становится привлекательной по мере того, как предпочтения покупателей разнообразятся. Компания должна изучать запросы и поведение покупателей. Конкурентное преимущество появляется, когда большое количество покупателей будет заинтересовано в предлагаемых атрибутах и характеристиках товара.

Успешная дифференциация разрешает фирме установить повышенную цену на товар; увеличить объем продаж; завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке.

Разновидности схем дифференциации: отличительные вкусовые качества, специфические свойства, доставка небольших почтовых отправок, поставка продукта в течение 24 часов, больше ценности товара за те же деньги, престижность и отличимость, качество исполнения, технологическое лидерство, полномасштабный сервис, самый высокий имидж и репутация.

Дифференциация привлекательна, так как:

- создает входные барьеры;
- сглаживает влияние силы покупателей;
- помогает избежать угрозы от товаров-субститутов. Дифференциация работает лучше на тех рынках, где существует

много способов изменения товара и покупатель осознает эти различия как имеющие ценность; потребности покупателя и способы использования товара различны; небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.

Риски стратегии дифференциации. Если покупатель видит мало ценности в уникальности, то стратегия издержек победит. К тому же конкуренты могут скопировать все новшества.

Таблица 5.2.1

Факторы, определяющие лидерство по издержкам

Управление издержками	Влияние менеджмента	Совершенствование цепочек ценностей	Защита лидерства по издержкам
<p>Структурные составляющие Экономия или потери на масштабах производства могут быть выявлены или созданы в любом звене цепочки ценностей</p> <p>Эффект кривой обучения и опыта (за счет повышения эффективности труда; создания модификаций продукции, которые повышают эффективность производства; переоснащения машинного парка; получения частной информации от поставщиков, консультантов и бывших работников конкурирующих фирм)</p> <p>Связь с другими видами деятельности в цепочке ценностей. Например, выявлять те моменты, где и поставщики, и компании имеют высокие издержки, поскольку отсутствуют координация и совместная оптимизация</p> <p>Совместное использование возможностей различными производственными единицами внутри организации (экономия на масштабах производства, сокращение времени на создание новой технологии и т. д.)</p>	<p>Увеличивают/сокращают количество предлагаемой продукции</p> <p>Добавляют/резают услуги, предоставляемые покупателям</p> <p>Вносят больше/меньше отличительных черт в характеристики качества товара</p> <p>Платят больше/меньше служащим относительно конкурентов в аналогичных отраслях</p> <p>Увеличивают/сокращают количество различных каналов распределения для сбыта продукции фирмы</p>	<p>Упрощение разработки товара, удаление излишеств</p> <p>Реинжиниринг основных производственных процессов</p> <p>Использование более рациональной технологии</p> <p>Использование продаж конечному потребителю и маркетинговых подходов, которые сокращают неоправданно, большие издержки и прибыли оптовых и розничных торговцев (нередко составляют 50% от конечной цены, которую платит покупатель)</p> <p>Перенос производственных мощностей ближе к потребителю/поставщику</p>	<p>Лидерство по издержкам дает лучшие позиции для наступления, защиты, увеличения объема продаж или отвоевания доли рынка</p> <p>Противостояние силе покупателей, компания с низкими издержками часто сохраняет уровень прибыли</p> <p>Компания с низкими издержками лучше других защищена от диктата поставщиков, если основой для ее конкурентного преимущества по издержкам является более совершенная внутренняя организация</p>

<p>Выгоды вертикальной интеграции по сравнению с вынесением за пределы компании определенных видов деятельности (придание значительной торговой силы, сокращение издержек на стыках)</p> <p>Зависимость от географического положения (уровень зарплаты сотрудников, сумма уплачиваемых налогов, стоимость энергии, затраты на получение и отгрузку продукции, фрахтование)</p> <p>Функциональные составляющие Преимущества и недостатки первопроходцев (товарный знак и дополнительные затраты) Процент загрузки мощностей Стратегические выборы и производственные решения</p>	<p>Увеличивают/уменьшают уровень НИР относительно конкурентов</p> <p>Затрачивают больше/меньше усилий на повышение производительности и эффективности относительно конкурентов</p> <p>Увеличивают/сокращают спецификации на приобретаемые материалы</p>	<p>Достижение большего экономического уровня вертикальной интеграции по сравнению с конкурентами</p> <p>Внедрение в жизнь подхода «что-то для каждого» и фокусирование на ограниченном наборе товаров/услуг с целью удовлетворения специальным, но важным требованиям покупателя и устранения ненужных действий и издержек, связанных с большим количеством модификаций товара</p>	<p>С позиций потенциальных участников рынка лидер по издержкам может снизить цену, чтобы сделать более трудным завоевание клиентов для новичков</p> <p>В конкуренции против товаров-субститутов лидер по издержкам имеет хорошие позиции, так как использование низких цен — хорошая защита против компаний, пытающихся внедрить на рынок аналогичные товары</p>
--	---	--	--

Стратегия оптимальных издержек. Стратегия ориентирована на предоставление покупателям «больше ценности» за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки и одновременно предоставление покупателю несколько большее, чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара.

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Стратегия привлекательна с точки зрения конкурентного маневрирования. Компания с оптимальными издержками может предлагать товар среднего класса по цене ниже средней, или хорошего качества по средней цене.

Сфокусированная стратегия низких издержек и дифференциации ориентирована на узкую часть рынка. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Затраты снижаются за счет использования торговой марки (нет затрат на рекламу, маркетинг), ориентации на клиентов, которые не исследуют рынка (не платят за консультации).

Фокусирование дает хорошие результаты, когда компания находит пути снизить издержки, ограничивая количество покупателей, чтобы хорошо очертить свою нишу.

Фокусирование целесообразно, когда:

- сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;

• компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента. *Риски сфокусированной стратегии:* есть вероятность того, что

конкуренты найдут возможность приблизиться к действиям компании на узком целевом сегменте; требования и предпочтения потребителей целевого сегмента рынка постепенно распространяются на весь рынок; сегмент может стать настолько привлекательным, что вызовет внимание множества конкурентов.

Стратегические преимущества вертикальной интеграции.

Если вертикальная интеграция не приводит к существенному сокращению издержек или к получению дополнительных преимуществ, то она не является стратегически оправданной.

Интеграция «назад» приводит к снижению затрат тогда, когда требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и на поставщиках (и наоборот). Это также снижает зависимость компании от поставщиков.

Интеграция «вперед» создает сеть связанных обязательствами дилеров, представляющих продукцию компании конечному пользователю (это может дать снижение издержек).

Для производителей сырья интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями сырья.

Однако чем ближе поставщик к деятельности производителя, тем больше возможностей у фирмы вырваться из данной конкурентной среды и дифференцировать конечный продукт за счет дизайна, обслуживания, качества, упаковки и пр.

Стратегические недостатки вертикальной интеграции:

- увеличивает капиталовложения в отрасль, консервируются технологии;
- ограничивает фирму в свободе выбора поставщиков;
- требует балансировать мощности на каждом этапе в *цепочке ценностей* (когда возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки должны быть проданы);
- требует различных навыков, деловых способностей и умения анализировать ситуацию;
- интеграция с производителями частей может сократить производственную гибкость компании (частая переналадка требует затрат).

Итак, у стратегии интеграции есть как сильные, так и слабые стороны. Выбор зависит от следующего: 1) способна ли интеграция улучшить стратегически важные участки работы компании в направлении издержек или увеличения дифференциации;

2) как она влияет на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы;

3) способна ли она создать конкурентное преимущество.

Структурный анализ деятельности конкурентов является частью

общей системы оценки и проводится таким образом, при котором выясняются формы и методы товарной политики конкурентов; динамика изменения цен конкурентов; анализ средств стимулирования сбыта конкурентов.

Важнейшим параметром конкурентоспособности является качество товара. *Качество* – это совокупность свойств и характеристик продукта, которое придает ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Этот и другие параметры конкурентоспособности позволяют оценить исследуемую организацию по сравнению с конкурентами. Пример такого сравнения приведен в табл. 5.3.1. Стратегическая оценка внешней среды компании требует ответа на семь вопросов. Ниже приведены эти вопросы.

Таблица 5.3.1 Выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами

Характеристика конкурентоспособности	Параметры характеристики конкурентоспособности	Оценки параметров		
		организации	конкурентов	
			1	2
Маркетинговые преимущества	Имидж Доля рынка Качество товара Уровень обслуживания Эффективность контактов с клиентами Способы распространения товара Географические особенности рынка			
Финансовая устойчивость	Анализ прибыльности бизнеса Анализ движения денежных средств Анализ размеров текущей задолженности			
Эффективность работы	Уровень издержек Данные о производственных мощностях Технические навыки персонала Возможности осуществления поставок			
Организационные возможности	Потенциал лидеров Мотивация сотрудников Умение адаптироваться Наличие предпринимательских способностей			

5.4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли

1. Каковы основные экономические показатели отрасли?

Отрасли в значительной степени отличаются друг от друга по таким характеристикам, как размеры рынка, масштабы конкуренции, темпы роста рынка, число фирм-покупателей (продавцов) и их относительные размеры, сложность вхождения в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции продавцов, темпы технологических изменений. К этим показателям также относятся размер экономии на масштабах производства и эффект кривой опыта, степень стандартизации или дифференциации продукции конкурентов, доходность (прибыльность).

Факторы, которые необходимо изучить, чтобы определить основные характеристики отрасли:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции;
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок;
- число конкурентов и их относительные размеры;
- количество покупателей и их финансовые возможности;

- интеграция направлена «вперед» или «назад»;
- направления и темпы технологических изменений;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- продукты фирм-конкурентов высокодифференцированные или практически одинаковые;
- имеют ли компании возможность осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге при проведении рекламных мероприятий;
- является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства;
- имеет ли кривая «обучение – опыт» в отрасли такой вид, чтобы средняя цена изделия снижалась, по мере того как кумулятивный выпуск рос;
- осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения;
- имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

Пример: набор основных экономических показателей и стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли.

2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?

Уровень конкуренции определяется *пятью силами*: соперничеством между продавцами внутри отрасли; наличием привлекательности товаров-субститутов, возможностью вхождения в отрасль новых конкурентов, влиянием поставщиков и возможностью потребителей диктовать свои условия. Задачей анализа конкуренции в отрасли является оценка каждой силы, определение степени ее давления и затем анализ конкурентной стратегии, на которую следует ориентироваться компании с учетом существующих в отрасли «правил» конкуренции, которая направлена на то, чтобы:

- а) изолировать фирму, насколько это возможно, от воздействия пяти сил конкуренции;
- б) использовать «правила» конкуренции в отрасли на благо фирмы;
- в) завоевать конкурентное преимущество.

Модель пяти сил:

1. Соперничество между продавцами:

- низкие цены;
- улучшенные характеристики товара;
- уровень обслуживания;
- сроки гарантийного периода;
- способы продвижения товара на рынок;
- новые товары (все ресурсы и сила конкуренции). Факторы интенсивности конкуренции:

- число фирм;
- рост спроса на продукцию;
- снижение цен, рост объема продаж, сокращение запасов;
- затраты покупателей на перемену фирм;
- неудовлетворенность некоторых компаний долей рынка;
- прибыльность отрасли;
- затраты на выход из отрасли;
- раскачивание рынка из-за различия компаний;
- скупка крупной компанией другой отрасли аутсайдера, который мог бы стать лидером отрасли.

2. Вхождение в отрасль новых конкурентов (барьеры):

- экономия на масштабах производства (большие объемы сразу произвести сложно, риск, перепроизводство);

- невозможность доступа к ноу-хау и технологиям (нужны специальные знания и опыт);
- эффект кривой обучения (опыт производства);
- приверженность потребителей маркам (скидки, качество, обслуживание);
- размер капитальных вложений (% по кредитам, завоевание клиента);
- неравенство в издержках (дешевое сырье, ноу-хау, кривая опыта, география, % кредита);

- доступ к каналам сбыта (опт, розница, реклама, дилеры);
- действия контролирующих органов (лицензирование, защита окружающей среды);
- тарифы и нетарифные ограничения (ограничения правительства).

3. Влияние товаров-субститутов – конкуренция с фирмами другой отрасли:

- доступные цены;
- качество и характеристики продукции;
- сложность переключения для потребителей;
- сложность переподготовки служащих, техпомощь;
- расходы времени на проверку надежности и качества;
- психологические издержки.

4. Конкурентная сила поставщиков:

- значимость для потребителя;
- стандартность продуктов поставщиков;
- количество;
- острота потребности;
- объем партии товара-заменителя;
- тесные связи с поставщиками;
- доля продукции поставщика в цене производства;
- влияние продукции поставщика на качество;
- стоимость перехода к другому поставщику;
- склонность поставщиков к уступкам;
- возможность вертикальной интеграции.

5. Конкурентная сила покупателей:

- величина покупателей;
- предложение;
- воздействие на цены, качество и уровень обслуживания.

Стратегический смысл пяти сил – структура сил и характер борьбы.

Структура конкуренции в отрасли непривлекательна, если соперничество между продавцами велико; барьеры выхода на рынок низки; конкуренция со стороны субститутов велика; продавцы и покупатели могут получать значительную выгоду от участия в сделках.

Идеальная конкурентная среда: поставщики и покупатели имеют слабые позиции; нет хороших субститутов; входные барьеры высоки; конкуренция между продавцами умеренная.

Стратегия должна выполнить следующие действия:

- 1) изолировать компанию от пяти сил;
- 2) повлиять на конкуренцию в выгодном для фирмы направлении;
- 3) обеспечить сильную позицию в конкурентной игре.

3. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и окружающей среде?

Движущими силами являются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли; изменения в составе потребителей; внедрение новых продуктов; выход на

рынок или уход с него крупных фирм; глобализация; изменение структуры затрат и производительности; переход потребительских предпочтений к стандартным продуктам от дифференцированных; влияние изменений в законодательстве и политике правительства; изменение общественных ценностей и образа жизни, уменьшение неопределенности и степени риска.

Главных движущих сил обычно 3–4.

Анализ движущих сил ставит целью:

- 1) определить, какие движущие силы оказывают наибольшее влияние;
- 2) установить размеры и последствия влияния;
- 3) приспособить стратегию к действию движущих сил.

4. Какие компании имеют наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?

Для ответа на этот вопрос ведется разработка карты стратегических групп. Соперники, принадлежащие к одной и той же либо близко стоящим стратегическим группам, являются близкими конкурентами.

Алгоритм составления карты структуры групп (рис. 5.4.1):

- установить весь спектр характеристик (уровень цен/качества, географический масштаб деятельности, степень вертикальной интеграции, ассортиментный набор продукции, используемые каналы распределения, набор сервисных услуг);
- нанести фирмы на карту;
- объединить фирмы, попавшие примерно в одно пространство;
- нарисовать окружность (диаметр пропорционален доле группы в общем объеме продаж).

Рекомендации:

- переменные полей карт не должны сильно коррелировать;
- переменные должны показывать большие различия в позициях, занимаемых фирмами в конкурентной борьбе;
- переменные не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами;
- использование окружностей разного диаметра позволяет отразить относительные размеры каждой стратегической группы;
- несколько карт дают различные представления о конкурентных позициях.

Можно нанести стрелки, указывающие движение групп в другие позиции.

Попытки конкурирующих фирм войти в новую стратегическую группу почти всегда приводят к возрастанию интенсивности конкуренции.

Чем ближе группы на карте друг к другу, тем сильнее конкуренция.

По карте можно определить связаны ли различия в потенциальной прибыльности отдельных категорий групп с сильной или слабой позицией каждой из них.

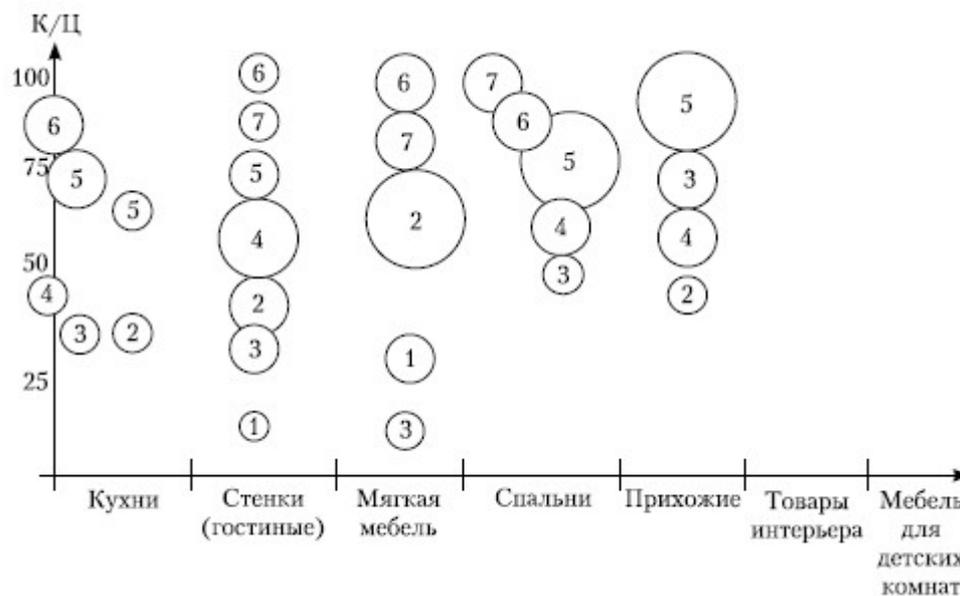


Рис. 5.4.1. Карта конкурентных позиций на рынке продаж мебели: по вертикали отмечены уровни соотношения качества и цены (К/Ц); по горизонтали – ассортиментный набор на рынке продаж мебели в г. Владимире; диаметр окружности пропорционален доле в объеме продаж; цифрами обозначены организации-продавцы мебели

5. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?

Этот аналитический шаг включает в себя определение стратегий конкурентов, выявление сильных (слабых) соперников, оценку их конкурентных возможностей, прогноз их последующих шагов. Хорошо поставленная разведывательная деятельность по сбору информации о противнике позволяет предугадать его действия.

Фирма не может переиграть соперников, если не будет отслеживать их действия. Важно определить структуру конкурентов: их положение в отрасли; цели; основные подходы к ведению конкурентной борьбы.

Необходим прогноз последующих шагов конкурентов: понимание их стратегических намерений; оценка их положения на рынке; осознание, насколько им необходимо укреплять свое финансовое положение; анализ публичных заявлений; гибкость конкурента; постижение образа мышления руководства; разведывательная деятельность.

6. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые фирма должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной и достичь финансового успеха.

Ключевые факторы успеха – действия и конкурентные возможности, которым надо уделять особое внимание: загрузка производственных мощностей, торговая сеть, реклама, уровень производственных затрат, расположение потребителей. В разных отраслях КФУ различны, но их редко бывает больше 3–4.

7. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?

Если делается вывод о том, что данная отрасль является привлекательной, то на вооружение обычно берется агрессивная стратегия для создания прочной конкурентной позиции, расширения продаж и осуществления инвестиций в развитие производственной базы и обновление оборудования.

Если отрасль относительно малопривлекательна, то:

- а) компании, не относящиеся к данной отрасли и рассматривающие вопрос о присоединении к ней, могут решить ее отрицательно и начать поиск других возможностей;
- б) слабые компании могут слиться с конкурентами или быть поглощены последними;
- в) сильные компании могут ограничить дальнейшие инвестиции и ориентироваться на стратегии снижения затрат и (или) на инновационные стратегии (выпуск новой продукции) для повышения долгосрочной конкурентоспособности и обеспечения прибыльности.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «конкурентоспособность».
2. Назовите основные группы стратегических конкурентов.
3. Какие параметры конкурентов следует анализировать в первую очередь?
4. Назовите три этапа анализа конкурентов.
5. Приведите подходы к выявлению конкурентов.
6. Назовите три типовых конкурентных стратегии.
7. Дайте характеристику стратегии лидерства по издержкам.
8. На чем основана модель цепочки ценностей?
9. Структурные и функциональные факторы лидерства по издержкам.
10. Дайте характеристику стратегии дифференциации.
11. Каковы разновидности схем дифференциации?
12. Дайте характеристику стратегии фокусирования.
13. Когда фокусирование целесообразно?
14. Каковы риски сфокусированной стратегии?
15. В чем стратегические преимущества вертикальной интеграции?
16. Определите стратегические недостатки вертикальной интеграции.
17. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
18. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?
19. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?
20. Какие компании имеют наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?
21. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?
22. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
23. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?
24. Как строится карта конкурентных позиций организации на рынке?
25. Назовите факторы, влияющие на общую ситуацию в отрасли.

Раздел II

Теоретические основы разработки стратегии организации

Глава 6

Подходы к разработке стратегии организации

Общая стратегия организации формируется руководством и решает три основные задачи: отбор основных элементов стратегии; установление роли подразделений в реализации стратегии; определение способов распределения ресурсов.

6.1. Подходы школы предпринимательства

Лидер организации, обладающий опытом и интуицией, проникательностью и здравомыслием, способен строить понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением направления, именуемым *видением* (мысленным представлением стратегии).

Поскольку видение есть некий образ желаемого будущего состояния, постольку стратегия в этом смысле мало напоминает четкий план (выраженный в словах и цифрах).

Сами по себе образы и идеи, возникающие в голове человека, не обеспечивают его благосостояния, но в руках предпринимателя они становятся прибыльными, в том числе и за счет того, что предприниматели придумывают новые комбинации известных идей.

Черты, характеризующие подход предпринимателя к созданию стратегии, по мнению Г. Минцберга, имеют свои особенности.

1. Как правило, предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей (не растрачивая силы на решение проблем!).

2. В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя. В управлении предприниматель во многом полагается на личную власть и иногда на харизму. Власть ассоциируется исключительно с одним человеком (П. Друкер писал, что у каждого из великих предпринимателей была собственная теория бизнеса).

3. Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации (преуспевать и в условиях нестабильности).

4. Развитие – главная цель предпринимательской организации (предпринимателем движет в первую очередь стремление добиться успеха; цель организации есть форма видения руководителя).

Предприниматели умеют *мгновенно устанавливать связи* между местами, событиями, людьми, идеями. В условиях динамично изменяющейся рыночной среды умение «крутиться» важнее, чем умение тщательно планировать бизнес.

Строго говоря, когда у организации отсутствует план, тогда она нуждается в сильном лидере, который обеспечивает предвидение событий. В этом случае видение представляет собой *манящую цель*, которая предстает перед мысленным взором лидера и относится только к будущему, никогда не существовавшему прежде.

Стратегическое предвидение, по мнению специалистов, «зарождается в тот волшебный миг, когда вымысел сливается с жизнью».

Менеджера воодушевляет не столько счастливый случай, сколько огромный опыт в управлении организацией в избранной сфере. Восприятие будущего происходит через образы и метафоры, позволяющие стратегам передать свое видение другим людям, которые нужны стратегам, так же как зрители нужны артистам.

Основные *посылки школы предпринимательства* заключаются в следующем:

- стратегия существует в сознании менеджера как предвидение будущего организации;
- процесс формирования стратегии основан на *интуитивном восприятии* окружающей действительности;
- для предвидения характерна гибкость, так как менеджер вносит коррективы в стратегию, рождающиеся по ходу ее выполнения;
- предпринимательская стратегия нацелена на *поиск образа* организации в *своей рыночной нише*.

Положительный момент в обозначенном подходе заключается в опережающем характере разработки стратегии развития организации и той роли, которую играет в нем стратегическое видение менеджера. Особенно этот подход эффективен в первые годы существования организации.

Отрицательная сторона подхода в том, что весь процесс формирования стратегии основан на *необъяснимом интуитивном* видении и сводится к умозаключению *руководителя-провидца*.

Стратегические решения принимает лидер организации. Но он может увязнуть в текущих делах и упустить из виду стратегические решения. В то же время лидер, увлекшийся своей концепцией, часто отрывается от текущей работы, что негативно отражается на деятельности организации.

По мнению Р. Стейси, существуют и другие отрицательные последствия управления, которые основаны на предвидении и заключаются в следующем:

- совет выработать видение недостаточно конкретен, чтобы быть действительно полезным;
- внимание менеджеров компании концентрируется на единственном направлении развития;
- укрепляется миф о том, что в своих решениях о дальнейших шагах организация должна полагаться на мнение одного-двух талантливых человек, а остальные сотрудники призваны с энтузиазмом вторить им», мы поддерживаем культуру зависимости и подчинения, что сдерживает инициативу и многообразие решений.

6.2. Общая схема разработки стратегии

Процедура разработки стратегии, основанной на видении, миссии и цели, заключается в определении самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату.

Моделью, иллюстрирующей процедуру формирования стратегии, является планирование своей жизни человеком преклонного возраста для самого себя, как бы находящегося в прошлом (в юности): какую цель следовало бы поставить себе и какими путями к ней идти, чтобы, находясь в настоящем, получить результат, соответствующий идеальной картине возможных успехов с точки зрения самого человека. Однако после того как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии преждевременно. Стратегия не

может быть оторванной от конкретной организации и ее реального состояния. Необходимо провести значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые открывает для нее внешняя среда; по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

Общая схема разработки стратегии изображена на рис. 6.2.1.

Чтобы представить ситуацию в целом по организации, известный шведский специалист в области управления и организационного развития Б. Карлоф рекомендует *анализировать логику отрасли и саму организацию*, а также *портфель* корпоративных бумаг. Нечто подобное предлагает и О. С. Виханский: учитывать как внешние, так и внутренние факторы функционирования организации, а также портфель выпускаемой продукции.

Но не увязнуть в деталях и мелочах, а увидеть главное и целиком всю картину позволяет системное представление об организации. Агрегат такой системы, как организация, в данном случае может быть представлен подсистемами, составленными на разных языках описания – *конфигуратором*. Конфигуратор организации, состоящий из четырех описаний, выглядит следующим образом (см. рис. 6.2.1):



Рис. 6.2.1. Общая схема разработки стратегии

- **идеологическая основа** организации (видение, миссия, цели и стратегии);
- **эффективность на рынке** (потребности рынка и степень удовлетворения их организацией, доля организации на рынке и тенденции ее изменения, способности организации в создании новых направлений деятельности, потребительская оценка потенциала организации);
- **внутренняя эффективность** использования ресурсов: труда, собственности и капитала;
- **стратегическое управление** организацией (способности руководства наметить стратегический курс и организовать внедрение необходимых изменений).

При анализе стратегии организации трудно представить, что можно обнаружить публично предъявленную какую-либо стратегию. Однако попытаемся выделить факторы, характеризующие деятельность организации, чтобы затем выдвинуть гипотезу о содержании возможно действующей стратегии. При этом необходимо провести анализ как внутренних, так и внешних для организации параметров.

В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации.

Подводя итог рассмотрению вопроса о моделировании процесса разработки стратегии управления организацией, построим рис. 6.2.2, из которого следует, что разработка страте-

гии осуществляется путем последовательного приближения к ответу на вопрос: что принесет организации успех в будущем?



Рис. 6.2.2. Факторы, определяющие стратегию организации

Вначале необходимо «увидеть» свою организацию в будущем, причем образ организации, с одной стороны, создается как образ идеальной организации, но с другой – этот образ должен соответствовать именно той организации, для которой разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния организации можно достичь желаемого будущего. Этот образ необходимо *наполнить содержанием* того, что организация желает предложить обществу и самой себе, своим работникам, т. е. раскрыть суть той миссии, которую организация хотела бы выполнять в будущем.

Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает *формулирование целей* организации, для достижения которых разрабатывается стратегия.

Строится своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех организации. Схема формирования стратегии изображена на рис. 6.2.3.

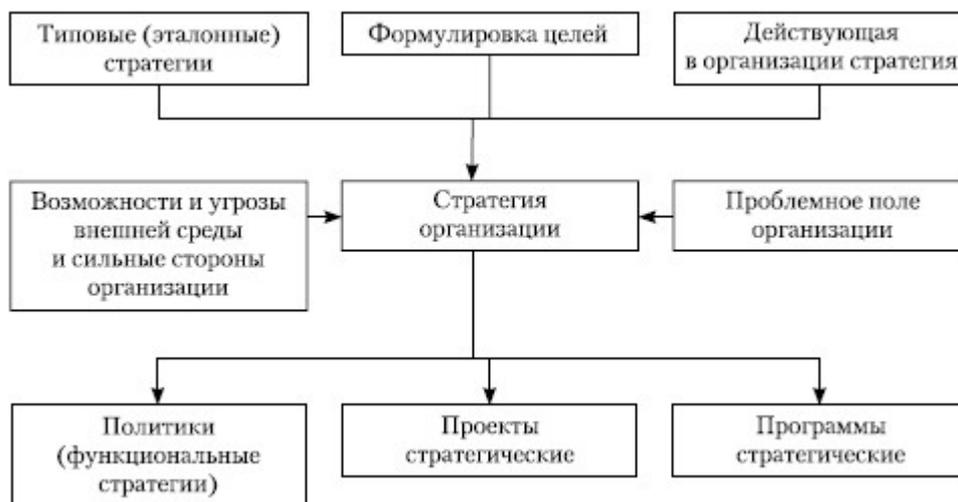


Рис. 6.2.3. Схема формирования стратегии

Самой простой моделью описания организации, как это следует из теории систем, является модель *черного ящика*, в которой известны только параметры на входе в систему и выходе из нее. Параметры на выходе из системы – это рассмотренные нами цели, а параметры на входе – описания действительного состояния организации и ее окружения. То, что находится внутри черного ящика (содержание самой стратегии), требует отдельного рассмотрения.

6.3. Методические основы формирования стратегии организации

Большинство организаций при формировании своей структуры применяют один и тот же организационный принцип – обеспечение эффективного использования имеющегося потенциала, однако меньше внимания уделяют наращиванию указанного потенциала.

Управляющая подсистема организации должна сочетать в себе подсистему, обеспечивающую оперативное управление, а также подсистему стратегического управления, ориентированную на приращение потенциала.

В данном случае структура может состоять из стабильной подсистемы, обеспечивающей оперативное управление, и гибкой, мобильной подсистемы стратегического управления.

Таким образом, системный и одновременно ситуационный подход к управлению организацией позволяет рассматривать ее как открытую систему, адаптирующуюся к изменениям внешней среды и реализующую свою стратегию.

Цели определяются исходя из видения и миссии организации в процессе формирования самоорганизующейся системы, состоящей из подсистемы, участвующей непосредственно в процессе оказания услуг (или производства продукции), и подсистемы, обслуживающей указанный процесс.

Из теории систем известно, что самоуправляемые системы, к которым относятся системы самоорганизующиеся, или, как их еще называют, *системы со структурной адаптацией*, для достижения стоящей перед ними цели изменяют во времени свои параметры (в первую очередь свою структуру) не столько под воздействием извне, сколько *генерируя и реализуя решения внутренними подсистемами и элементами самой системы*¹⁴. По сути, перебираются все новые и новые модели систем до тех пор, пока не будет найдена модель системы, обеспечивающая попадание системы в целевую область.

Очевидно, что специфические параметры каждой организации не позволяют предложить конкретной универсальной модели. Именно поэтому стратегия, как модель достижения цели, разрабатывается для каждой организации отдельно.

Философия бизнеса включает в себя видение образа будущего, формирование миссии организации, структуры ее целей, разработку стратегии поведения и направлений развития.

Первый шаг – это *составление перечня* возможных целей организации. Например, перечень, сформированный без ранжирования (в порядке перечисления), может включать следующие пункты: выживание; финансовое благополучие; благосостояние работников; развитие; бесперебойную работу; насыщение рынка продукцией; доходность, прибыльность; уверенность в завтрашнем дне.

Второй шаг – *анализ структуры субъектов целеполагания*. Например: собственники; менеджеры; персонал; потребители; организационная структура.

Третий шаг – *разработка структуры целей*, обусловленной структурой субъектов целеполагания. В табл. 6.3.1 приведены итоговые результаты.

Таблица 6.3.1

Содержание и структура целей

¹⁴ Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ. – М.: Высшая школа, 1989. – С. 107–110.

<i>Субъект целеполагания</i>	<i>Краткосрочные цели</i>	<i>Долгосрочные цели</i>
Потребители	Качество, потребительские свойства Низкая цена Возможность выбора (ассортимент) Постоянное наличие товара Гарантии на товар Максимальное удовлетворение потребностей Сервисное обслуживание	Качество, потребительские свойства Низкая цена Удовлетворение растущих потребностей Новые виды товаров Снижение цен Долгосрочное партнерство Льготные цены на основе длительных связей Модернизация существующей продукции
Собственники	Получение прибыли Курсовая стоимость акций Максимизация прибыли Политическая стабильность Экономическая стабильность в стране	Рост прибыли Минимальные затраты на развитие Увеличение размера собственности
Персонал	Зарботная плата Социальные гарантии Условия труда Уверенность в завтрашнем дне Гарантия рабочего места	Карьерный рост Рост заработной платы Расширение социальных гарантий Рост благосостояния Улучшение условий труда Уверенность в завтрашнем дне
Организационная структура	Рентабельность Получение прибыли Экономическая стабильность Наличие основных средств, кадров Сплоченная команда управления Экономический анализ Рост объемов (производства, продаж) Минимум неопределенности и максимум стабильности	Развитие Расширение рынка сбыта Финансовое благополучие Повышение квалификации Эффективное управление Техническое перевооружение Перспективный план развития Повышение эффективности производства Автоматизация

Контрольные вопросы

1. В чем существо стратегии с позиций школы предпринимательства?
2. Определите особенности подхода предпринимателей к созданию стратегии.
3. Что важнее для предпринимателя: умение «крутиться» или тщательно планировать свой бизнес?
4. Видение в глазах предпринимателя – это конкретный образ или меняющаяся цель?
5. Что больше воодушевляет менеджера в управлении: счастливый случай или собственный опыт?
6. Стратегия – это предвидение или план?
7. Стратегия просчитывается в цифрах или основана на интуитивном восприятии действительности?
8. Стратегия – это жесткий план или она корректируется?
9. Назовите положительные стороны подхода школы предпринимательства.
10. Каковы отрицательные стороны подхода школы предпринимательства?
11. Какие отрицательные последствия может вызвать чрезмерное увлечение подходами школы предпринимательства?
12. Приведите общую схему разработки стратегии.
13. Приведите факторы, определяющие стратегию организации.
14. Опишите схему формирования стратегии организации.
15. Существуют ли универсальные стратегии развития любой организации?
16. Назовите основные группы субъектов целеполагания в организации.
17. Что представляет собой философия бизнеса организации?

Глава 7

SWOT-анализ организации

7.1. Метод SWOT-анализа

Организации, как и любые системы, ограничены от внешней среды и в то же время связаны с ней: из внешней среды они получают необходимые ресурсы и передают во внешнюю среду продукты своей жизнедеятельности. Внешняя среда является необходимым условием существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде.

Внешняя среда представляет собой совокупность объектов, не являющихся элементами данной системы, взаимодействие с которыми учитывается при изучении системы. Взаимодействие выступает фактором, посредством которого происходит объединение частей в целое. Без взаимодействия частей система перестает существовать. Взаимодействие обеспечивает передачу информации от одного элемента системы к другому, от входа воздействия из внешней среды до передачи во внешнюю среду соответствующей информации.

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система, содержащая благоприятные для организации параметры, и как система, включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры воспринимаются организацией как возможности (развития, повышения эффективности и т. д.), а неблагоприятные как угрозы.

Вряд ли можно назвать другой метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения. Название метода происходит от слов *strengths – weaknesses – opportunities – threats*, что в переводе означает: сила – слабости – возможности – угрозы.

Под *силой организации* понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т. д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это – пассивы.

Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии.

В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умений и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса; в понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон. Возможности, которые организация не может реализовать, есть иллюзии.

Угрозы проявляются:

- в наличии более дешевых технологий конкурентов;
- во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- в конкуренции со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок; в возможном поглощении;
- в демографических изменениях; в переменах курса иностранных валют;

- в политических событиях в стране и т. д.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь одной стороны между потенциалом и проблемами организации, а с другой – между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и оценить перспективы развития организации.

Принципиально слабые стороны организации могут корениться в следующем: в отсутствии четкого видения перспектив развития и использовании устаревших методов управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; в недостаточном имидже среди населения; в неудовлетворительной информационной работе.

Таким образом, весь мир как бы делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей – на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица анализа параметров организации приведена на рис. 7.1.1. В месте пересечения столбцов и строк получаем следующие оценки состояния организации:

- ближняя внешняя среда – возможности и угрозы;
- дальняя внешняя среда – возможности и угрозы;
- анализ менеджмента – сильные и слабые стороны организации;
- анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги – сильные и слабые стороны организации.

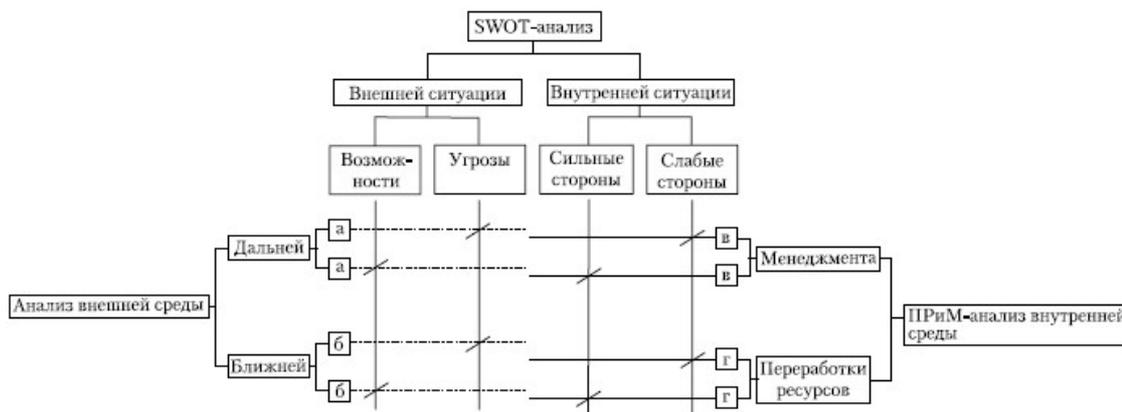


Рис. 7.1.1. Матрица анализа параметров организации: а, б, в, г – составляющие указанных подсистем анализа

7.2. Прим-анализ

Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т. д.) и представление с помощью различных подсистем – это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ внутренней среды организации всегда индивидуален, неповторим. Но общим для всех организаций является полнота анализа и его многофакторность.

Иногда анализ проводится по функциональному принципу, когда объектом анализа выступают функциональные подразделения организации, но такой подход может не обеспечить требуемой полноты и целостности результата. Может проводиться стратегический анализ по отдельным бизнесам или бизнес-процессам.

Анализ внутренней среды организации целесообразно проводить по двум направлениям: эффективности трансформации основных видов ресурсов организации в готовую продукцию и уровню менеджмента в организации (табл. 7.2.1).

Таблица 7.2.1

Матрица анализа внутренней среды организации (ПРiМ-анализ)

Подсистема	Объект анализа											
	менеджмент						процесс трансформации ресурсов					
Направления оценки потенциала организации	уровень стратегии	качество торговой марки	организационная структура	имидж	структура затрат	инновационность	ресурс времени	финансовые ресурсы	людские ресурсы	энергоресурсы	материальные ресурсы	информационные ресурсы
	Тип стратегии	Наличие авторского свидетельства	Тип структуры	Фирменный стиль в управлении	Методика расчета и учета	Обновление основных фондов	Оперативность решения проблем	Финансовая устойчивость	Качество персонала	Доступность	Материалы	Информационные технологии
	Результативность стратегии	Особенности продукции	Оценка управляемости	Напряженность межличностных отношений	Зависимость (соотношение) статей затрат	Внедрение новых технических решений	Прогнозы развития	Обеспеченность собственными средствами	Социальная и корпоративная культура	Эффективность использования	Полуфабрикаты	Утечка информации
	Конкурентные преимущества	Влияние на работников	Рациональность связей	Традиции в менеджменте	Факторы, влияющие на уровень затрат	Рационализация и изобретательство	Исполнение в срок	Оборачиваемость оборотных средств	Отношения с профсоюзами	Резервы роста	Готовые изделия	Искажение информации

В качестве ресурсов целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы. Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности. Подобный анализ внутренней среды назовем ПРiМ-анализом (переработка ресурсов и менеджмента).

7.3. Анализ внешней среды организации

Внешняя среда (в зависимости от характеристик факторов воздействия) разделяется на дальнее и ближнее окружение. Ближнее окружение оказывает непосредственное воздействие на системы, а дальнее – опосредованное.

Дальняя внешняя среда (или макроокружение) является частью внешней среды, но частью универсальной, общей для всех организаций. Реакция конкретной организации на воздействие макроокружения оказывается специфической, отражающей особенность каждой организации и ту конкретную ситуацию, в которой она находится.

Макроокружение как система включает такие подсистемы, как политика, экономика, общество, технология, институты, природно-географические подсистемы и т. д.

Чаще всего проводится PEST-анализ (от сочетания первых букв английских слов *policy* – политика, *economy* – экономика, *society* – социум (общество), *technology* – технология (рис. 7.3.1).

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в положении государства в международном сообществе, но и в отношении организации со всеми ветвями власти.

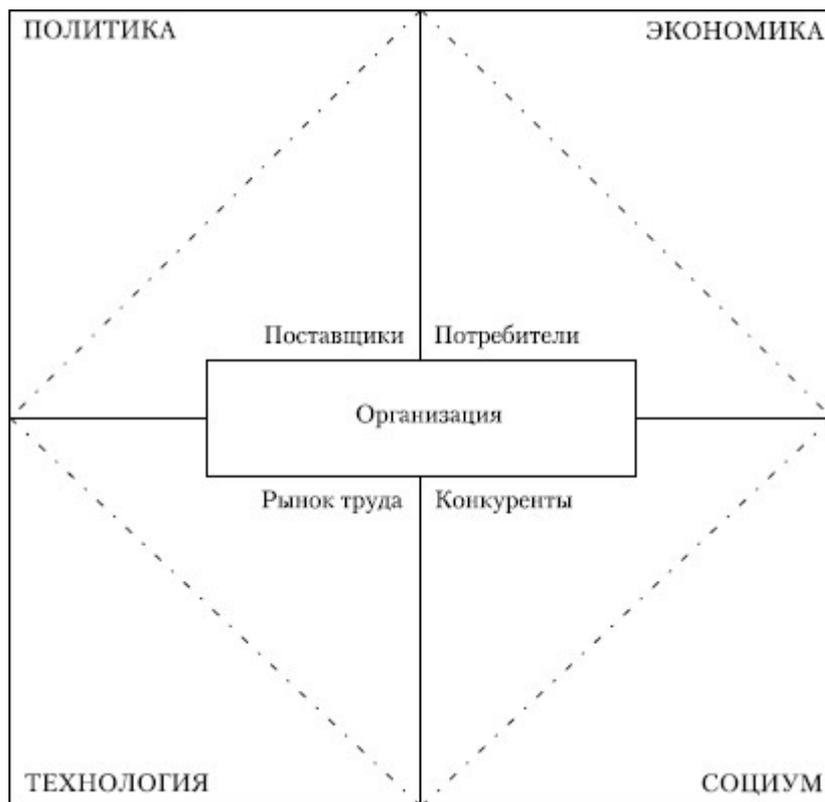


Рис. 7.3.1. Структура факторов внешней среды организации

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением как базовых социокультурных параметров населения, образа его жизни и среды обитания, так и демографической ситуации в стране, в конкретном регионе в частности.

Воздействие технологических изменений на организацию проявляется в стремлении организации опередить своих конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных компонента внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменение одного из факторов может как создавать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы. Приоритетность указанных факторов для каждой организации имеет свою специфику.

В качестве ближней внешней среды анализируется воздействие на организацию со стороны поставщиков, потребителей, конкурентов и местного сообщества (табл. 7.3.1).

Таблица 7.3.1

Матрица анализа внешней среды организации

Подсистема	Внешняя среда						
	дальняя				ближняя		
	политическая	экономическая	социокультурная	технологическая	поставщики	потребители	конкуренты
Направление оценки воздействия внешней среды на организацию	Изменение положения России на международной арене	Динамика изменений в экономике	Изменение базовых ценностей	Государственная промышленная политика	Рабочая сила	Номенклатура	Уровень конкуренции
	Изменения во властных структурах государства	Изменение ставки рефинансирования ЦБ РФ	Изменение уровня и образа жизни	Тенденции в сфере НИОКР	Капитал	Ассортимент	Структура конкурентных сил
	Отношения с органами власти	Инфляционные процессы	Экологические изменения	Новые технические решения	Информация	Качество	Конкурентная позиция
	Изменения законодательства	Основные внешние издержки	Изменения демографические	Новые продукты	Энергия	Объем производства	Действия конкурентов
	Государственное регулирование	Экономические стратегические альянсы	Изменение структуры доходов и расходов населения	Новые технологии	Материалы	Цена	Ключевые факторы успеха

7.4. Матрица решений как результат swot-анализа

Выявленные из полученных перечней (по определенной процедуре) наиболее значимые параметры SWOT-анализа позволяют составить матрицу решений.

Конфигурация матрицы решений такова. Если составить матрицу, в столбцах которой разместить характеристики внешней среды (возможности и угрозы), а по строкам – сильные и слабые стороны, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность фиксировать решения, направленные на устранение проблем: применение силы на устранение внешних угроз; использование возможностей внешней среды для укрепления слабых сторон организации; использование уникального сочетания внешних возможностей и сильных сторон; осознание опасности воздействия на организацию внешних угроз при ее слабых сторонах. Макет матрицы приведен в табл. 7.4.1, в табл. 7.4.2 представлен в заполненном виде один из ее квадрантов.

Таблица 7.4.1 Макет матрицы решений как результат SWOT-анализа

Характеристики	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз

Особенностью составленной матрицы является то, что наиболее значимые решения содержатся в местах пересечения наиболее значимых строк и столбцов.

Таблица 7.4.2

Матрица решений как результат SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности организации		
	1. Развитие конкуренции является стимулом снижения себестоимости и повышения качества работ	2. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность	3. Переход к 100%-ной оплате жилищно-коммунальных услуг позволит увеличить средства на содержание жилищно-коммунального хозяйства
1. Монопольное положение ремонтно-эксплуатационных организаций на рынке услуг	1.1. Разработать программу эффективного обслуживания самых выгодных клиентов (объектов)	1.2. Разработать программу по оказанию дополнительных услуг наиболее обеспеченным клиентам	1.3. Проект: маркетинговое исследование по определению наиболее платежеспособной категории клиентов
2. Устав предусматривает широкий спектр деятельности	2.1. Подготовить новую редакцию устава, учитывающую работу в условиях конкуренции	2.2. Разработать проект по созданию организаций малого бизнеса по оказанию платных услуг населению	2.3. Проанализировать возможности освоения разрешенных уставом дополнительных платных услуг населению
3. Коллективный договор защищает интересы работников	3.1. Предусмотреть в коллективном договоре аспекты, учитывающие деятельность по снижению себестоимости и повышению качества услуг	3.2. В коллективном договоре предусмотреть дополнительные условия морального поощрения работников организации	3.3. В коллективном договоре предусмотреть дополнительные условия по защите интересов работников организации

На **первое** место необходимо поставить решения из квадратов 1×1 , т. е. полученные при пересечении наиболее важных характеристик внешней среды (возможности, угрозы) и внутренней среды (слабые и сильные стороны). Эти квадраты следует брать за основу: в них находятся основные политики (функциональные стратегии) организации, а также наиболее значимые программы и проекты.

На **второе** место необходимо поставить решения квадратов 1.2 и 2.1, на третье – 2.2, на четвертое – 1.3 и 3.1, на пятое – 2.3 и 3.2, на шестое – 3.3. Решения этих квадратов матрицы следует проверить на согласованность (непротиворечивость).

Составленная таким образом матрица решений (в нашем случае их получится $36 = (3 + 3) \times (3 + 3)$) позволяет построить систему действий, включающую как стратегические направления развития организации, так и наиболее значимые программы и проекты, а также отдельные крупные мероприятия.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. В чем заключаются возможности внешней среды?
3. Что представляют собой угрозы внешней среды?
4. Какие элементы включает в себя SWOT-анализ?
5. Что включает в себя внутренняя среда организации?
6. Какие стороны организации можно считать сильными?
7. Какие стороны организации считают слабыми?
8. Из каких параметров состоит дальняя внешняя среда организации?
9. Из каких параметров состоит ближняя внешняя среда организации?
10. Как расшифровывается термин «PEST-анализ»?
11. Структура факторов внешней среды организации.
12. Как расшифровывается термин «ПРИМ-анализ»?
13. Назовите направления анализа внутренней среды организации.
14. Опишите состав матрицы анализа параметров организации.
15. Какова структура матрицы анализа внешней среды организации?
16. Из каких элементов состоит матрица анализа внутренней среды организации?
17. Каковы направления анализа эффективности переработки ресурсов в организации?
18. Каковы направления анализа менеджмента в организации?
19. Какие виды стратегических проблем можно выделить для анализа?
20. Назовите факторы, влияющие на формирование возможностей и угроз.

21. Назовите факторы, влияющие на формирование сильных и слабых сторон.
22. Как осуществляется построение матрицы решений?
23. Как используются результаты матрицы решений?

Глава 8

Анализ действующей стратегии организации

8.1. Принципы оценки развития организации

Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и функционирования организаций в условиях постоянных изменений и с учетом современных складывающихся представлений об эффективной организации. Характерные черты эффективной организации хозяйственной сферы, отражающие современные тенденции ее развития в рыночной экономике, представлены в табл. 8.1.1.

Таблица 8.1.1 Характерные черты эффективной организации

<i>Характеристика эффективной организации</i>	<i>Параметры характеристики</i>
Общие черты эффективности	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывное совершенствование и нововведения Фокусирование на интересах заинтересованных групп
Структурные характеристики	Плоские Децентрализованные Сетевые Самоорганизуемые Контролируемые через культуру и ценности Проницаемые границы Внутреннее отсутствие границ Внешние границы с неясными очертаниями Соответствие между структурой и процессными задачами
Информационные процессы	Укрепление индивидов и группы Самоконтроль и самостоятельное определение ответственности Внутреннее интерпренерство Членство в различных структурах организации Перекрестные функции Непрерывное обучение Обучение множеству перекрестных функций
Менеджмент	Лидерство без контроля Меньше требовать, указывать, оценивать или организовывать Больше контактировать, работать в сети Толерантность к неясности Вера в людей и космополитизм

Следует выделить два направления оценки эффективности организации как открытой системы: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде. Факторы, по которым можно судить об эффективности действующей стратегии, приведены на рис. 8.1.1.



Рис. 8.1.1. Факторы эффективности действующей стратегии

Отмеченное определяет использование принципиальных положений, приведенных ниже.

1. Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренние факторы) и их сравнительный анализ с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы) позволяет оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации.

Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки.

2. При оценке и измерении эффективности организации необходимо учитывать *взаимосвязь и взаимовлияние* параметров работы входящих в организацию подсистем.

3. Общее состояние организации предопределяется не только параметрами ее отдельных подсистем, но и *динамикой факторов внешней среды*, прямо или косвенно воздействующих на нее.

Чтобы описать состояние внешней среды в перспективе, определяют отдельные параметры и проецируют в будущее их потенциальное развитие. При этом выделяют соответствие динамических изменений внутренней среды организации (параметры всех ее подсистем) изменениям микросреды (поставщики, посредники, конкуренты, потребители) и макросреды (политическая, демографическая, научно-техническая, культурная и природная среда) по направленности их на цели развития организации.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость *стратегического подхода* к развитию и функционированию организации (есть ли стратегия у организации?).

5. Функционирование организации в реальном масштабе времени должно быть подчинено *целевым установкам стратегии развития организации*.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением должна базироваться на использовании *методического инструментария*, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

При этом определяют готовность персонала управлять организацией на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления – организационного (дееспособность организации, возможности ее в решении стратегических и текущих задач); информационного (наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи необходимой информации) и других. К примеру, определение информационного потенциала организации обеспечивается следующим методическим инструментарием:

- развитой системой управленческого и финансового учета;
- развитой прогнозно-аналитической системой;
- хорошими профессиональными знаниями;
- эффективной системой электронной обработки данных.

Использование методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений, основано на принципах обратной связи видов управления. Среди наиболее популярных методов, обеспечивающих связь стратегического и оперативного управления и используемых организациями в качестве инструментария, можно назвать:

- метод «дерева целей» и проведение эксперимента (при диагностике проблемы);
- сетевые графики, логические методы, методы прогнозирования (при выявлении и оценке альтернатив развития);
- метод «дерева решений» (при выборе альтернатив) и пр. Рассмотрим единство подхода организации к формированию

системы экономических показателей и организационных форм, которая переводит содержательно сформулированные цели в область реального практического управления объектами. Многоуровневость «дерева целей» требует адекватной системы показателей, и каждый из них имеет собственное место и значение в конкретных сферах и участках деятельности организации, каждый показатель по-разному «работает» в общем управленческом процессе. Управление текущей эффективностью имеет дело не с собственно целями, а с показателями, количественно характеризующими состояние и поведение наиболее важных для организации экономических объектов, что позволяет планировать, контролировать и регулировать работу многочисленных подразделений. Наиболее известные среди них:

- прибыль (рентабельность) продукта;
- объем продаж;
- масштабы деятельности фирмы;
- надежные партнерские отношения;
- клиентская база (постоянная клиентура);
- количество оборотов оборотных средств;
- принадлежность к ассоциациям (например, членство в ассоциации предоставляет разнообразные скидки в рекламе);
- собственная инфраструктура (собственная принимающая сторона, транспортные средства);
- участие в государственных программах;
- репутация фирмы;
- текучесть кадров на фирме.

7. Использование *интегрированных систем планирования*, отчетности и информационного обеспечения как базы для взаимосвязанного управления развитием и функционированием организаций.

Различают содержательную интеграцию плановых задач и субъектов, отвечающих за их решение в рамках организационной структуры, и интеграцию во времени.

При этом возникает ряд проблем с оценкой эффективности развития организации, вызванных следующими причинами:

- 1) обычной сложностью общеорганизационной ситуации, связанной с переменами;
- 2) недостаточной возможностью количественно оценить фактические и намеченные параметры, характеризующие качественное состояние организации (например, в области организационной культуры и структурных мероприятий);
- 3) недостаточной ясностью причинно-следственных связей между успехом организации и принимаемыми мерами, что вызвано, в частности, большим временным разрывом между ними;
- 4) отсутствием, как правило, «образцовых моделей», к которым должна стремиться организация.

Выбор метода обследования определяется его целями, а также особенностью объекта изучения и этапа диагностического процесса. Для этого следует использовать набор критериев и показателей, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы, важнейшие среди них:

- общая эффективность работы организации, т. е. мера достижения целей, ради которых она создана. Система целей здесь охватывает экономические и социальные, научно-технические установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей», в котором цели разного уровня связываются в классификационные группы таким образом, чтобы осуществление установок нижнего уровня приводило к реализации определенной цели более высокого уровня;
- выполнение программы экономического и социального развития;
- финансовая обеспеченность функционирования организации. Это важнейший обобщающий экономический критерий эффективности деятельности. Его показателем является превышение выручки над расходами, включая затраты на установленные отчисления государству и региону, развитие деятельности фирмы и социальное развитие коллектива;
- соответствие технологического уровня организации и продажи работ (услуг) объективным требованиям развития рынка;
- достижение мирового уровня по качеству и себестоимости предоставляемых работ (услуг);
- решение главных социальных проблем коллектива фирмы. Важнейшими показателями здесь является степень удовлетворения потребностей коллектива в социально-бытовом отношении и возможностях профессионального развития;
- соответствие деятельности организации требованиям экологии. Приведенные критерии позволяют оценить деятельность фирмы, выявить узловые проблемы и определить направления углубленного анализа для выяснения главных резервов повышения эффективности.

При решении проблемы критериев и показателей эффективности организаций необходимо учитывать принятые в мировой науке подходы, в соответствии с которыми выделяют, по меньшей мере, семь критериев оценки.

Действенность – это степень достижения системой поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Наиболее распространенный метод измерения – расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Экономичность – это степень использования системой «нужных» вещей. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать

для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.

Качество – это степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные определения качества предоставляемых работ (услуг) включают соответствие спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) (в сроки и в то время, которое удобно для потребителей).

Прибыльность – это соотношение между валовыми доходами (или сметой) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Показателями прибыльности являются:

- уровень прибыли, отнесенный к объему продаж;
- соотношение прибыли к совокупным активам;

• отношение прибыли к собственному капиталу. *Производительность* – это соотношение количества работ (услуг) и количества затрат на их реализацию (если разложить приведенное определение, то можно увидеть, что в его числителе содержится элемент действительности, а в знаменателе присутствует элемент экономичности).

Качество трудовой жизни – престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников фирмы, включая управленческий персонал. Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе с фактическим состоянием условий труда и проживания.

Внедрение новшеств отражает реальное использование новых достижений в области современной техники, в управлении и в организации для достижения поставленных целей.

8.2. Проблемы действующей стратегии

Перспективы развития организации связаны в первую очередь с решением стратегических проблем, среди которых необходимо выделить проблемы действующей стратегии и проблемы, обнаруженные вновь.

Анализ научной литературы показывает, что к ключевым факторам успеха функционирования организации следует отнести наличие стратегии, целевое единство по реализации стратегии в команде управления и необходимые ресурсы. Других факторов, влияющих на эффективность управления, так много, что определить самый важный из них не просто. Перейдем к детальному исследованию всего проблемного поля одним из рассмотренных ранее методов.

Насколько эффективна действующая стратегия, судить можно по количественным и качественным результатам деятельности организации.

Оценка стратегии с качественной точки зрения заключается в целостности и ее внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Количественные результаты проявляются в итоге финансовой и хозяйственной деятельности организации, что находит свое подтверждение в занимаемом месте среди конкурентов (захват лидерства или своя ниша).

На заключение об эффективности действующей стратегии накладывают свой отпечаток границы конкуренции в отрасли (сколько уровней каналов распределения используется; размеры и различия географических рынков), а также содержание функциональных составляющих стратегии: рациональность каждой составляющей стратегии; последние действия (снижение цен и издержек, реклама) самой организации и конкурентов и т. д.

Критерием эффективности действующей стратегии является финансовое положение организации в течение последнего времени:

- рыночная доля, место в отрасли;

- динамика размера прибыли (в сравнении с конкурентами);
- тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- рост продаж компании (по сравнению с рынком в целом);
- размер кредитов;
- имидж в глазах потребителей;
- лидерство (в технологии, инновациях, качестве и т. д.).

Б. Карлоф в конце 1980-х гг. опубликовал книгу «Деловая стратегия», в которой рекомендовал проводить анализ действующей в организации стратегии путем *анализа портфеля ценных бумаг, логики отрасли и деятельности самой организации*. Причем последний из указанных анализов предлагается проводить в четырех аспектах (табл. 8.2.1), что, на наш взгляд, дает представление об эффективности действующей стратегии¹⁵.

Таблица 8.2.1

Аспекты анализа действующей стратегии организации

Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели	Идеальное представление о состоянии бизнеса
Внешняя эффективность	Потребности и доля на рынке Новые отрасли предпринимательства Потребительская оценка качества	Знание организацией структуры спроса и способность к его удовлетворению (доля организации на рынке, создание новых сфер деятельности и т.д.)
Внутренняя эффективность	Затраты, капитал, производительность	Эффективность использования капитала и динамика производительности
Стратегическое управление	Способность наметить курс Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом Способность повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе	Способность руководства организации осуществлять разработку стратегии и производить необходимые изменения

Анализ состояния компании включает подготовку ответов на пять основных вопросов:

- насколько эффективна действующая стратегия?
- в чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает?
- конкурентоспособны ли цены и издержки компании?
- насколько прочна конкурентная позиция компании?
- с какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы? Ответ на первый вопрос включает оценку стратегии как с качественной точки зрения (законченность, внутренняя согласованность, обоснованность, соответствие ситуации), так и с количественной (стратегические и финансовые результаты деятельности). Ухудшение этих показателей и (или) быстрые изменения внешней ситуации, определяемые анализом отрасли и конкурентов, являются сигналом к тому, что назрела необходимость пересмотра стратегии.

Классический SWOT-анализ позволяет определить параметры внешней и внутренней среды организации (табл. 8.2.2).

¹⁵ Составлено по: Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки)//Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы)/Пер. с англ. Б. Карлоф – Уфа: Акад. менеджмента. – М.: Экономика, 1993. – С. 298–299.

Таблица 8. 2. 2

Сила и слабость, возможности и угрозы

Характеристики			
сила	слабость	возможности	угрозы
Превращение ноу-хау в ключевые достоинства Мастерство Ноу-хау в организации управления Сервис Разработка новой продукции Организация продаж Владение технологией Понимание нужд потребителей Эффективная сбытовая система	Отсутствие чего-то важного для функционирования компании Нечто, ставящее компанию в неблагоприятные условия	Реализовать сильные и слабые стороны Возможности, которые фирма не может реализовать — иллюзии	Более дешевые технологии Внедрение конкурентом лучших продуктов Иностранные фирмы Новые правила, наносящие ущерб больше, чем другим Повышение процентных ставок Возможное поглощение Демографические изменения Изменение курсов иностранных валют Политические перемены в стране

8.3. Конкурентоспособность цен и издержек

Признаком, свидетельствующим о прочности компании, является конкурентоспособность ее цен и издержек в сравнении с конкурентами в отрасли. Анализ издержек и цепочек ценностей является необходимым инструментом при сравнительной оценке цен и издержек фирмы и ее конкурентов при определении эффективности отдельных видов деятельности компании и выявлении тех сфер деятельности, которые требуют более тщательного исследования.

Различия в издержках конкурентов могут быть вызваны:

- ценами на сырье, комплектующие, энергию и другие товары поставщиков;
- технологией и возрастом оборудования;
- производственными издержками (кривая опыта, экономия на масштабе, уровень оплаты труда, производительность, расходы на административный аппарат, разные уровни налогообложения и т. д.);
- зависимостью конкурентов от инфляции и смены курса валют;
- затратами на маркетинг;
- издержками на транспортировку сырья и товара;
- издержками на сбытовую сеть.

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Цепочка ценностей компании (далее – *цц*) позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость для потребителя, и вспомогательные виды деятельности; *цц* является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развить существующие преимущества (мастерство).

Необходимо понять:

1) пытается ли компания добиться конкурентных преимуществ путем снижения издержек или дифференциации;

2) как формируются издержки в каждом звене цепи и то, как затраты на выполнение одного вида деятельности влияют на издержки в остальных звеньях;

3) предоставляет ли связь между видами производственной деятельности в *цц* фирмы возможность для снижения цен?

Конкурентоспособность компании с точки зрения издержек, зависит не только от внутрифирменных издержек (собственной *цц* фирмы), но и от издержек в *цц* поставщиков и дистрибьюторов.

Сравнительная оценка затрат компании и затрат ее конкурентов, а также фирм, достигших лучших результатов, дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам. Оценка может быть проведена на основе информации, полученной из опубликованных материалов или в ходе переговоров с осведомленными промышленными аналитиками, клиентами и поставщиками. Однако сравнительная оценка включает в себя достаточно конфиденциальную информацию о способах достижения низкого уровня издержек и получить ее не просто.

Если причина слишком высоких по сравнению с конкурентами издержек находится в *первом* или *третьем* звеньях *цц*, то фирма может восстановить конкурентоспособность, если расширит свои собственные операции.

Если причина слишком высоких издержек заключается главным образом в товарах, приобретенных у поставщиков, то фирма может исправить положение посредством следующих действий:

- обсудить с поставщиками более выгодные цены;
- работать с поставщиками, чтобы помочь им достичь более низких издержек;
- осуществлять интеграцию «назад», чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью;
- попробовать использовать более дешевые товары-заменители;
- постараться лучше управлять связью между цепочками ценностей поставщиков и самой фирмой;
- попробовать компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.

Возможные пути снижения издержек в *третьем* звене:

- заставить торговцев сократить разницу между себестоимостью и продажной ценой;
- работать в тесном контакте с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат;
- перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая интеграцию «вперед»;
- попытаться компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.

Высокие издержки в *среднем (втором) звене*. Чтобы восстановить паритет в издержках, можно использовать следующие стратегические подходы:

- сократить внутренний бюджет компании и рационализировать операции;
- улучшить методы работы и технологический процесс;
- попробовать совсем убрать из производственного процесса этапы с высокими издержками, улучшив системы *цц*;
- пересмотреть высокозатратные виды деятельности в те географические районы, где они могут быть осуществлены дешевле;
- проанализировать, могут ли определенные операции быть осуществлены подрядчиками вместо самой компании;

- инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии;
- заниматься совершенствованием этапов технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или организация уже сделаны;
- упростить дизайн товара и сделать его более экономичным для производства;
- попытаться компенсировать высокие издержки в этом звене цепи, снижая их в других звеньях.

Анализ *цц* – мощный управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке потенциально имеют конкурентное преимущество.

Основой конкурентного преимущества скорее являются навыки и способности компании по сравнению с конкурентами, а точнее, пределы возможности компании организовать более эффективное по сравнению с конкурентами, функционирование всех элементов *цц*.

8.4. Прочность конкурентной позиции

Для оценки ситуации требуются ответы на целый ряд вопросов: укрепится или будет ослаблена конкурентная позиция компании при сохранении применяемой ею в настоящее время стратегии, какое положение занимает компания по основным ключевым факторам успеха по сравнению с конкурентами и имеет ли компания (если имеет, то почему) конкурентное преимущество или находится в благоприятном с этой точки зрения положении? Количественные оценки конкурентной силы показывают слабые и сильные позиции компании, а также позволяют точно оценить возможности фирмы по защите своих рыночных позиций.

Конкурентная стратегия компании, как правило, базируется на использовании сильных в конкурентном отношении сторон и поддержке слабых. Области, которые для компании являются сильными сторонами, а для конкурентов – слабыми – это лучшая база для наступательных инициатив.

Оценка конкурентной силы и конкурентной позиции компании осуществляется по следующим параметрам:

- насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время;
- каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии;
- какое место занимает компания среди основных конкурентов;
- имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов;
- какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.

Важна количественная оценка *конкурентной силы* каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного *индикатора конкурентной силы*, и сравнение с данными соперников.

1– й шаг – составление списка ключевых факторов успеха и показателей (обычно 6—10) их конкурентных преимуществ (недостатков);

2– й шаг – оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю;

3– й шаг – суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы;

4– й шаг – выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее.

8.5. Стратегические проблемы

Цель этого аналитического этапа состоит в разработке полного перечня вопросов, решение которых необходимо для создания стратегии. Этот перечень составляется на основе результатов анализа состояния компании, и также отрасли и конкурентов. Основной акцент делается на выводы о слабых и сильных сторонах компании и на те соображения, которые должны быть учтены менеджерами при оценке действующей и разработке новой стратегии. Определить, на чем сосредоточить внимание, помогают ответы на вопросы:

- приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил;
- насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем;
- хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться);
- в каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей;
- может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании (где и как);
- имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки;
- каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии;
- необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании.

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли компания продолжать реализацию своей базовой стратегии или необходимы коррективы, разработка новой стратегии.

Чисто социологические методы выявления проблем позволяют получить сравнительно надежную и часто единственно возможную информацию о проблемах организации и базируются на опросе экспертов, среди которых наибольшее значение имеет *опрос руководителя организации и его первых заместителей*. Опрос экспертов проводится методом как анкетирования, так и интервью (формализованного и неформализованного).

Выявленный список проблем необходимо упорядочить и структурировать.

При выявлении стратегических проблем целесообразно определить приемлемость действующей стратегии организации для данной отрасли, принимая во внимание влияние движущих сил отрасли. Здесь же целесообразно определить: хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает стратегия.

Выявлению стратегических проблем способствует исследование вопросов соответствия стратегии организации ключевым факторам успеха отрасли (в том числе и в будущем).

Самостоятельным направлением исследования проблем стратегии организации является оценка положения компании по сравнению с конкурентами (влияние конкурентов; наличие конкурентных преимуществ, необходимых для преодоления конкурентных недостатков и т. д.), а также проблемы по снижению издержек организации. Достаточно подробный перечень исследуемых вопросов на этапе формирования проблемного поля приведен в приложениях 4 и 5.

Контрольные вопросы

1. Какие виды стратегических проблем можно выделить для анализа?
2. Что следует относить к ключевым факторам успеха организации?

3. По каким параметрам дается качественная оценка действующей стратегии организации?
4. Нужна ли количественная оценка эффективности действующей стратегии?
5. Назовите аспекты анализа действующей стратегии организации.
6. Что является внешней средой организации?
7. В чем проявляется сила и слабость организации?
8. Приведите примеры возможностей и угроз организации.
9. В чем заключается выбор стратегии для достижения конкурентоспособности по издержкам?
10. Чем могут быть вызваны различия в издержках организаций?
11. Прокомментируйте «цепочку ценностей» как параметр оценки конкурентоспособности организации.
12. Дайте сравнительную оценку затрат организации и ее конкурентов.
13. Назовите возможные пути снижения издержек организации.
14. В чем состоит прочность конкурентной позиции организации?
15. Каковы элементы оценки конкурентной силы и конкурентной позиции?
16. На чем сосредоточить внимание при выявлении стратегических проблем?
17. Какие методы выявления проблем используются?
18. Каким образом из всего перечня проблем определить главную?

Глава 9

Философия бизнеса организации

9.1. Стратегическое видение организации

Как отмечает К. Боумен, часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике *применять методы стратегического управления*. Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовывать стратегические планы, не позволяют мысленно воспарить над организацией и увидеть всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе.

Существует множество определений понятия так называемого **видения**, например: «видение – это понятие, обозначающее картину относительно отдаленного будущего»¹⁶ или «видение – это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора»¹⁷.

Еще более точное, на наш взгляд, определение дано в коллективной монографии¹⁸: «видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования».

Таким образом, управление на основе видения заключается в стремлении людей работать ради достижения определенных идеалов; видение может служить ориентиром для определения уровня притязаний работников организации. Среди групп таких ориентиров деятельности организации можно выделить идеалы (то, к чему стремится организация, но достичь не может), цели (общие ориентиры деятельности, достижение которых запланировано в полном объеме на ближайшее будущее) и задачи – количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения определенных действий.

Значение видения для организации заключается в следующем: видение придает смысл труду, становится средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а объединяет индивидуальные идеалы. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И поскольку у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Факторы, влияющие на формулирование видения, приведены на рис. 9.1.1.

¹⁶ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки)/Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы)/Пер. с англ. Б. Карлоф. – Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 311.

¹⁷ Там же. С. 243.

¹⁸ Стратегическое планирование/Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Тандем, 1998. – С. 298.



Рис. 9.1.1. Факторы, влияющие на формулирование видения

Видение может так и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов, поскольку оно представляет собой мысленное путешествие от действительного состояния к неизвестному и создает будущее путем монтажа известных фактов, надежд и мечтаний. Последнее дает основание утверждать, что видение связывает бизнес с корпоративной культурой и создает эталоны ценностей, общие для индивидуальной деятельности всех служащих организации. Если же этого не происходит, то наступает недовольство низов и разочарование верхов из-за того, что уровень притязаний и видение у разных категорий руководителей организации разные.

Схема разработки видения приведена на рис. 9.1.2. Формирование видения начинается с образа существующей организации и его описания. Затем эксперты создают образ желаемого будущего состояния организации и после составления описания указанного образа определяют разрыв между желаемым будущим и настоящим состоянием организации.



Рис. 9.1.2. Схема разработки видения

Например, видение конкретной организации Владимирской области в будущем, разработанное персоналом организации в результате обсуждения командой управления, заключается в следующем: зрелая, сплоченная и системная организация, которая чутко реагирует на источники развития; корпоративная культура большинства работников ориентирована на развитие организации; от угроз со стороны внешней среды организацию защищает вышестоящая структура, но она же является источником поглощения результатов развития организации.

9.2. Миссия организации

Видение определяет *миссию* организации – то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т. е. определяет ее предназначение.

«В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации», – пишет О. С. Виханский¹⁹. Под философией организации при этом понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть.

Узкое понимание миссии есть утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных. Здесь миссия трактуется как основная общая цель организации, как четко выраженная причина ее существования. Другими словами, «миссия – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде»²⁰.

Добавим, что цель эта комплексная, включающая и внутренние, и внешние ориентиры. В силу чего, очевидно, неверными являются утверждения некоторых авторов о том, что

¹⁹ Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – С. 47.

²⁰ Стратегическое планирование... – С. 300.

«миссию отличает направленность на внешнюю среду: клиента, потребителя»²¹. Организация, являясь открытой системой, несет в себе миссию, определяющую направление развития организации во внешней среде и внутри самой себя.

К факторам, влияющим на формирование миссии, обычно относят: исторические особенности организации; стиль поведения работников организации; состояние внешней по отношению к организации среды; наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед организацией целей; специфические особенности организации. Миссия, кроме того, может определяться и кругом удовлетворяемых организацией потребностей общества, и совокупностью внешних сил, взаимодействующих с организацией.

В сопровождающих миссию *тезисах* обычно указывается целевая направленность организации; наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности, принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Что дает формулирование миссии для организации?

1. Возможность субъектам внешней среды идентифицировать организацию, а самой организации формировать свой имидж.

2. Заставляет пересмотреть факторы, лежащие в основе управления, и взглянуть на деятельность организации как бы «с высоты птичьего полета» (получить широкую панораму).

3. Подобно магниту направляет векторы интересов сотрудников организации в одну сторону – к цели.

4. Помогает работникам организации идентифицировать себя с организацией, что усиливает мотивацию.

5. Устанавливает определенную социальную культуру в организации.

Наконец, является основой при формировании целей организации и принятии наиболее важных решений.

Требования к формулированию миссии заключаются в подборе простых и понятных терминов, обеспечивающих однозначность толкования при сохранении простора для творческого развития организации.

Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление деятельности организации, с хорошо проработанным текстом миссии.

Факторы, влияющие на формирование миссии, приведены на рис. 9.2.1. Последовательность шагов, позволяющих сформулировать миссию организации, заключается в определении внешней и внутренней направленности организации (рис. 9.2.2).

²¹ Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: Приор 1998. – С. 56.



Рис. 9.2.1. Факторы, влияющие на формирование миссии

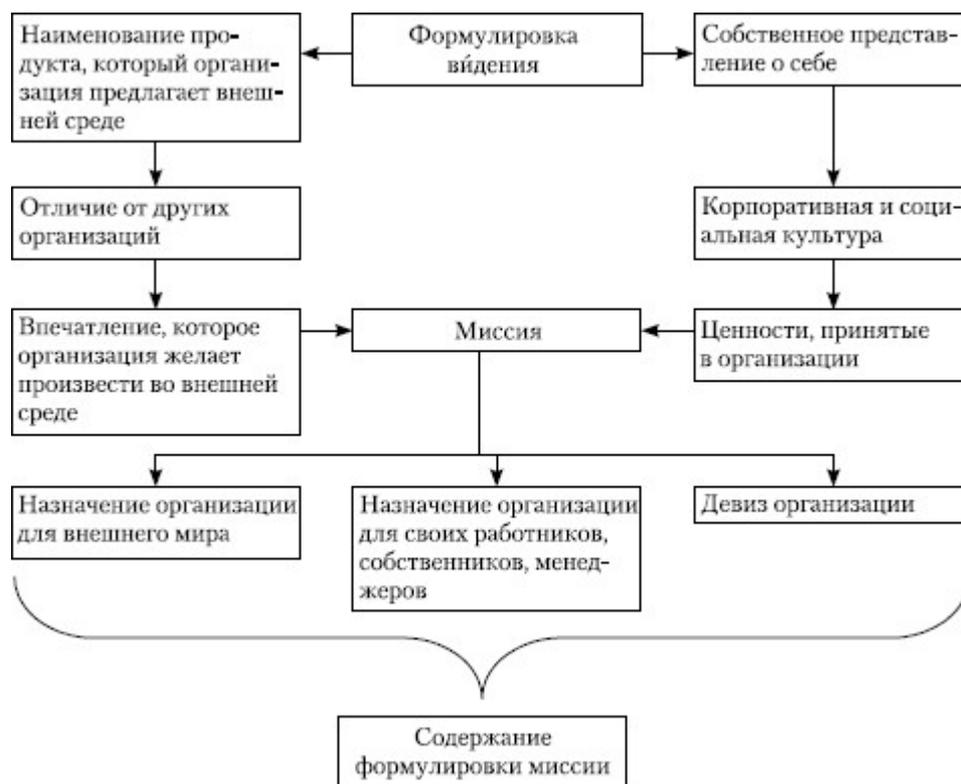


Рис. 9.2.2. Схема разработки миссии организации

9.3. Стратегические цели организации

Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных *целей организации*. Под целями здесь понимаются конкретные результаты видения. И используются цели в качестве критерия для оценки возможных успехов в реализации той или иной стратегии.

Обычно речь идет о *целеполагании*, под которым понимается выбор цели как образа будущего результата деятельности организации.

Из теории организаций известно, что каждая организация – это целевая общность людей, однако цель не должна пониматься упрощенно. На деле речь идет о **целевой структуре**, состоящей как минимум из трех групп целей, которые представляют собой органическое единство, и эффективность достижения этих групп целей различна в условиях разных структур.

Не все цели, которые можно сформулировать, достижимы для организации в принципе. Кроме того, цели могут быть достигнуты только в том случае, если существует обратная связь управляющей системы с управляемой. Если же обратиться к теории А. Маслоу, то станет ясно, что люди не могут полностью достичь своих целей, поэтому целеполагание есть процесс непрерывный и итеративный.

Основными группами лиц, целеполагание которых влияет на деятельность организации, являются собственники организации, работники организации, потребители (покупатели) продукта организации, партнеры организации, местное сообщество, общество в целом. Формулировки целей в какой-то мере должны отражать взаимодействие с каждым из шести названных субъектов. Наибольшее влияние на содержание целей оказывают интересы собственников, наемных работников и потребителей продукции организации.

Попытки исследователей **классифицировать цели** организации приводят к тому, что в одном случае рассматривается целевая картина в четырех измерениях: экономическом, количественном, качественном и с точки зрения развития. Во втором случае цели организации представляются в виде перечня целей: неэкономических (социальных); экономических (качественных и количественных показателей деятельности); временных (краткосрочных и долгосрочных, в большей степени связанных с миссией). В третьем – выделяются ключевые пространства, в пределах которых определяются цели:

- положение на рынке (позиция по отношению к конкурентам);
- инновации в технологии, методах организации труда;
- производительность при меньших затратах ресурсов;
- ресурсы, будущая потребность в них;
- доходность – количественный уровень необходимой доходности;
- управленческие аспекты – персональные достижения менеджеров организации;
- персонал в части выполнения трудовых функций и отношения к работе (цели должны отражать мотивационную направленность – высокую зарплату, лучшие условия труда, общение и т. д.);
- социальная ответственность – обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества, обеспечивать его качественными товарами и услугами, формировать благоприятную экологическую среду, участвовать в решении острых социальных проблем.

Как **критерии качества целей** обычно используются такие показатели:

- конкретность (чем конкретнее, тем легче оценить достижение цели);
- напряженность и достижимость (повышает мотивацию);
- измеримость;
- сопоставимость (цели конфигураторов и иерархическая сопоставимость);
- гибкость возможной корректировки стратегии.

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к структурным подразделениям организации. На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политики) структурных подразделений, которые в свою очередь являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников.

В недавние годы преподаватели школ делового администрирования призывали менеджеров к постановке ясных целей для себя и тем более для своих подчиненных. И хотя идея управления по целям утратила часть своей привлекательности в качестве философии менеджмента, но продолжает оказывать влияние на управленческую практику менеджеров и по сей день.

Исследователи констатируют тот факт, что постановка цели приводит к значительному увеличению производительности: это было установлено в 90 из 100 публикаций. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приблизительно не может повторить этот результат. Тем не менее западные исследователи не смогли определить самую глубокую причину, стабильно приводящую к росту производительности труда персонала при постановке цели.

Факторы, определяющие цели организации, представлены на рис. 9.3.1.



Рис. 9.3.1. Факторы, определяющие цели организации

Процедура разработки целей организации заключается в том, что, отталкиваясь от формулировки миссии и учитывая целевые установки основных субъектов целеполагания, цели формулируются с учетом базовых и стратегических критериев (рис. 9.3.2).

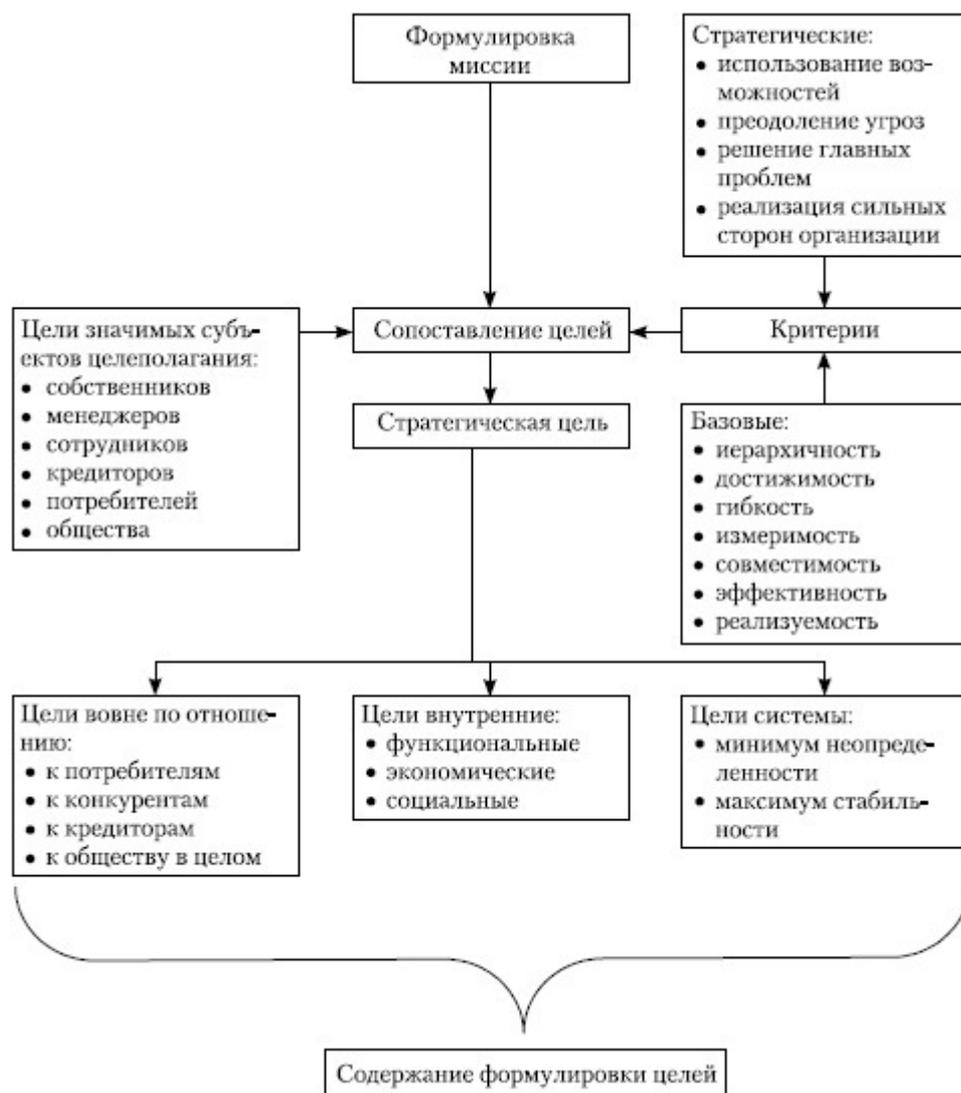


Рис. 9.3.2. Схема разработки стратегических целей организации

Контрольные вопросы

1. В чем заключается управление организациями на основе видения?
2. Каково назначение видения?
3. Каково требование к содержанию видения?
4. Дайте определение такой категории, как «видение».
5. Опишите процедуру разработки видения.
6. Дайте определение миссии организации.
7. Каково назначение миссии?
8. В чем основное содержание миссии организации?
9. Каково требование к содержанию миссии?
10. Опишите процедуру разработки миссии.
11. Дайте определение цели организации.
12. Каково назначение цели организации?
13. В чем основное содержание целей организации?
14. Каково требование к содержанию целей?
15. Опишите процедуру разработки целей.
16. Что можно отнести к базовым критериям целей организации?

17. В чем заключаются цели организации как системы?
18. Каково назначение стратегии организации?
19. В чем основное содержание стратегии?
20. Каково требование к содержанию стратегии организации?
21. Из чего вытекает миссия организации?
22. Что включает в себя философия бизнеса?
23. Что влияет на разработку стратегии?

Раздел III

методические аспекты детализации стратегии организации

Глава 10

Формирование стратегии организации

10.1. Параметры, влияющие на выбор варианта разработки стратегии

Ниже приведена табл. 10.1.1, иллюстрирующая проблему выбора в рамках различных школ стратегического развития организаций.

Выбор вариантов стратегического развития организации начинается с определения самой процедуры формирования перечня альтернатив: или путем разработки новых вариантов стратегий, или рассмотрения уже имеющихся (стандартных).

Таблица 10.1.1

Проблема выбора

Наименование	Характеристика параметров выбора
Школа	
дизайна	Рисуют портрет всемогущего «великого руководителя»
планирования	Огорчают неожиданные изменения. Выбор определен внешней средой
позиционирования	С недоверием относятся к реальному выбору. Выбор определен внешней средой
предпринимательства	Рисуют портрет всемогущего «великого руководителя»
познания	Частности губят стратегов
обучения	Сталкиваясь с проблемами, стратеги учатся на своем опыте
власти	Сила организации отражает ее зависимость от внешней среды в процессе приобретения ресурсов
культуры	Частности губят стратегов
окружения	Выбор определен внешней средой
конфигурации	Комбинация вариантов

На практике процесс создания стратегии представляет собой комбинирование сложившихся подходов разных школ, опирающихся на использование интеллектуальных и социальных подходов, учет требований внешней среды, энергии лидерства и прочих сил организации, выбор между постепенными и революционными изменениями. Трудно себе представить ситуацию, в которой процесс разработки стратегии может быть продуман от начала и до конца теоретически; по ходу разработки стратегии процесс, как правило, корректируется.

В то же время мышление руководителя как главного стратега ежедневно сопряжено с реагированием на нюансы оперативного управления и стремлением к самообучению в условиях непрерывных трансформаций организации.

10.2. Алгоритмы разработки элементов стратегии с позиций различных школ

Обилие подходов к процедуре разработки стратегии свидетельствует, с одной стороны, об актуальности обозначенного вопроса, а с другой – о многофакторности этого процесса, что не позволяет определить *универсальный метод* получения искомого результата.

Основные положения *школы дизайна*, относящиеся к процессу разработки стратегий, заключаются в следующем.

1. Построение стратегии должно быть продуманным процессом мышления.
2. Построение стратегии базируется на концептуальной схеме сочетания интуитивного и формального подходов.
3. Стратегия должна быть уникальной и учитывать реальную ситуацию функционирования организации.
4. Процесс моделирования считается завершенным, когда сформулирована цельная картина видения организации в будущем.

5. Стратегическая концепция должна быть точно определенной и простой.

Условия, определяющие *степень действенности* стратегии, разработанной в рамках школы дизайна, заключается в следующем.

1. Индивид может обработать всю относящуюся к формированию стратегии информацию, но это возможно только в простых ситуациях.
2. Стратег должен обладать знанием текущей ситуации (но часто директор руководствуется только информацией отчетов, консультанты берутся за работу с наскока, члены совета директоров встречаются раз в квартал).
3. Ситуация должна оставаться продолжительное время стабильной или предсказуемой (стратег должен прогнозировать возможные изменения).
4. Организация должна быть готова к реализации централизованно сформулированной стратегии.

Стратегия в рамках школы дизайна отражает соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации. Это соответствие особенно значимо в период становления организации или перехода к радикальным изменениям при выходе из кризисного состояния.

Разработка стратегии с позиций *школы планирования* представляет собой совокупность *формальных процедур*, формального обучения, формального анализа, последовательности шагов, ведущих к результату, и множества цифр. Стадии планирования выглядят следующим образом:

Постановка задач. Определение целей функционирования организации для последующего контроля степени их достижения.

Внешний аудит. Составление прогноза о будущем состоянии организации на основе табличных данных о факторах внешней среды.

Внутренний аудит. Использование различных методик на основе табличных данных о параметрах внутренней среды организации.

Оценка стратегии. Под углом зрения управления деньгами с целью приумножения их количества: расчет прибыльности инвестиций, анализ рисков и т. д.

Операционализация стратегии. Процесс формулирования стратегий сопровождается значительными ограничениями, но детализация содержания и непосредственная реализация стратегии регламентирована в меньшей степени.

Программирование процесса в целом. «Планирование процесса планирования» заключается в построении иерархии: цели, стратегии, программы.

При завершении работы стратегии предстают перед нами полностью готовыми и практически применимыми. Это положение ошибочно. Имеют место и другие ошибки.

Ошибка предопределения. Планирование предполагает наличие стабильности во внешней и внутренней среде. В этом случае возможна экстраполяция имеющихся тенденций. Реальная действительность характеризуется изменчивостью.

Ошибка разделения. Система планирования предполагает отделение мыслей от действий по обработке имеющихся данных (как правило, неполных, излишних, недостоверных,

несвоевременных, невербальных и т. д.); отделение стратегий от операций; отделение формулирования от осуществления.

Ошибка формализации. Эффективные стратегии неизбежно выявляют новые качества организации: в этом случае срабатывает неформальное предвидение, научение на основе внезапного озарения, а жесткое следование процедуре составления плана (правилам, ограничениям) наносит ущерб стратегическому мышлению.

Самая большая ошибка стратегического планирования заключается в том, что с его помощью можно только разрабатывать стратегические программы, но не сами стратегии.

В рамках *школы позиционирования* важно определить позицию организации путем выбора наиболее подходящей стратегии из числа стандартных.

Перечислим исходные положения школы:

- стратегии представляют позиции организаций на рынке;
- эти позиции являются экономическими и конкурентными;
- процесс формирования стратегии – это выбор позиции на рынке;
- главную роль в этом процессе играют аналитики, обосновывающие менеджерам выбор готовой стратегии из числа типовых;
- сам рынок формирует типовые стратегии;
- выбранные типовые стратегии активно воздействуют на структуру организации.

Примерами типовых стратегий могут служить матрица БКГ, кривая опыта, конкурентные стратегии Майкла Портера.

Основные направления исследований школы позиционирования приведены в табл. 10.2.1.

Генерические стратегические группы, предложенные Г. Минцбергом, приведены в приложении 6.

К критическим замечаниям необходимо отнести следующее.

Относительно фокусирования. Подход школы является не столько ошибочным, сколько узким. Школа ориентирована на экономические аспекты, но прирост прибыли зависит не только от экономических, но и социальных факторов.

Таблица 10.2.1

Матрица исследований содержания стратегий

Наименование	отдельные факторы	группа факторов
Условия статические	Привязка определенных стратегий к конкретным условиям (например, диверсификации к зрелости отрасли)	Описание групп стратегий и (или) групп условий (например, генерических отраслей) и их взаимосвязей
динамические	Определение стратегических реакций (например, «поворотные» стратегии, ложные сигналы) в ответ на внешние изменения (например, технологические угрозы, атаки конкурентов)	Отслеживание последовательностей групп стратегий и/или условий во времени (например, жизненные циклы отраслей)

Относительно контекста. Школа имеет пристрастие к большому бизнесу, что проявляется в стремлении к стабильным внешним условиям. Школа испытывает потребность в концепциях, в которые можно быстро внести коррективы. Здесь кроется основа концептуального раскола, когда одновременно менеджеры получают советы действовать по общепризнанным схемам, но в то же время быстро и неожиданно. Школой недооцениваются внутренние ресурсы компании.

Относительно процесса. Чрезмерное внимание уделено расчетам, а не творческому озарению.

Относительно стратегий. Вместо того чтобы исследовать нюансы стратегий, исследователи раскладывают их по полочкам. Менеджеры стремятся расшифровать прошлое, а не раскрыть будущее. Как следствие, школа стремится «остаться там», а не «попасть туда».

Школа принижает роль формулирования стратегии, опирается только на выбор стратегий из числа типовых, поэтому ее положения не могут быть использованы для создания новых типов стратегий (хотя и позволяют обеспечить стратегический процесс существенной информацией).

В условиях динамичного изменения внешней и внутренней среды организации позиционирование не позволяет учесть вновь появившиеся факторы.

Школа предпринимательства при построении стратегии заботится о том, чтобы лидер организации, обладающий опытом и интуицией, проницательностью и здравомыслием, был способен строить понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением направления, именуемого **видением** (мысленным представлением стратегии).

Поскольку видение есть некий образ желаемого будущего состояния, постольку стратегия в этом смысле мало напоминает четкий план (выраженный в словах и цифрах).

Сами по себе образы и идеи, возникающие в голове человека, не обеспечивают его благосостояния, но в руках предпринимателя они становятся прибыльными, так как предприниматели придумывают новые комбинации известных идей.

Черты, характеризующие подход предпринимателя к созданию стратегии, по мнению Г. Минцберга, имеют следующие особенности:

Как правило, предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей (не растрчивает силы на решение проблем!).

В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя. В управлении предприниматель во многом полагается на личную власть и иногда на харизму. Власть ассоциируется исключительно с одним человеком. Вспомним: «У каждого из великих предпринимателей была своя собственная теория бизнеса», – писал П. Друкер.

Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации (преуспевать и в условиях нестабильности).

Развитие – главная цель предпринимательской организации (предпринимателем движет в первую очередь стремление добиться успеха; цель организации есть форма видения руководителя).

Таким образом, основные послышки школы предпринимательства заключаются в следующем:

- стратегия существует в сознании лидера в виде интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации;
- процесс формирования стратегии базируется на жизненном опыте лидера;
- лидер стремится реализовать свое концептуальное видение, внося в процесс своевременные коррективы;
- предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной и развивающейся, поскольку детали определяются «по ходу»;
- предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она предоставляет лидеру-провидцу свободу для маневра;
- предпринимательская стратегия *тяготеет к поиску*.

Отрицательная составляющая школы заключается в зависимости процесса разработки стратегии от одного лица – лидера. При этом модель самого процесса разработки стратегии напоминает собой модель черного ящика.

Когнитивная школа рассматривает формирование стратегии как *ментальный* процесс с точки зрения познавательной способности человека. Предмет школы – процесс формирования стратегии.

Посылки школы познания:

- формирование стратегии протекает в сознании стратега как процесс познания;
- стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды;
- эта информация является только интерпретацией мира (объективная и субъективная ветви);
- стратегии далеки от совершенства, но их изменение сопряжено со значительными трудностями.



Рис. 10.2.1. Структурирование направлений формирования стратегий

Центральная идея – формирование стратегии является в том числе и *познанием*, в котором сознание интегрирует огромные массивы разнообразной комплексной информации.

Структурирование направлений формирования стратегий в рамках рассматриваемой школы показано на рис. 10.2.1.

Школа обучения рассматривает формирование стратегии как развивающийся процесс. Суть стратегии – в совершенствовании способности организации приобретать, создавать, аккумулировать и применять свои *знания*.

Ключевой вопрос школы обучения – не как формулируются стратегии, а как они формируются. Источник стратегий кроется в решениях, которые принимаются работниками на всех уровнях иерархии. Эти малые решения и изменения могут привести к резкому повороту стратегического курса организации.

Развитие стратегических инициатив менеджеров среднего звена часто приводит к совершенствованию или изменению концепции корпоративной стратегии. Спонтанно возникающие стратегии делают упор на развивающее обучение работников организации как результат размышления о будущем с анализом результатов прошлого. Основные положения школы обучения заключаются в следующем.

1. Разработка стратегии должна иметь *форму обучения* (особенно в тот момент времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми).

2. Стратегом должен быть не обязательно руководитель организации (в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов).

3. Ретроспективное осмысление предпринимавшихся ранее действий определяет инициативу всех работников организации. Удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в развивающуюся стратегию.

4. Задача руководителя организации заключается не в том, чтобы представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.

5. Стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого и превращаются в планы на будущее.

Помимо указанного часто выделяют стержневые компетенции как результат коллективного обучения. Секрет успеха здесь заключается в универсальном наборе способностей, которые позволяют организации производить отличные и трудновоспроизводимые товары, а также обеспечивать доступ к большому числу рынков. При этом выделяют стратегические намерения – главные цели как девиз организации, который понятен всем и влечет за собой. И последнее, о чем необходимо сказать, – это напряжение и система рычагов. Напряжение – несоответствие между ресурсами и устремлениями.

Коллективное обучение необходимо в тех случаях, когда требования к обязательным для создания стратегии знаниям носят расплывчатый характер или приходится вырабатывать стратегию путем взаимного подлаживания.

В том случае, когда при постоянном изменении окружения организация склонна принимать форму исследовательской, обучение становится обязательным условием сохранения гибкости. Тем самым школа обучения привносит в изучение процесса формулирования стратегии *практическое содержание*, отсутствовавшее в других рассмотренных нами школах.

Процедура формирования стратегии в рамках *школы власти* представляет собой процесс ведения переговоров.

Построение стратегий рассматривается как политический процесс, а сами стратегии – как политики. Разработка стратегии политическими методами предполагает приближение к ней шаг за шагом в процессе переговоров и компромиссов.

Школа рассматривает картину множества действующих лиц и коалиций, преследующих свои собственные интересы и выполняющих свои собственные задачи в организации. В этом случае стратегия – это своеобразная карта властной структуры организации.

Процедура формулирования стратегии для заинтересованных групп состоит из четырех генерических стратегий:

- наступательной (стремление повлиять на цели других групп);
- защитной (попытка увязать решение спорного вопроса с уступками в других, более значимых для группы);
- направленной на сохранение позиций;
- направленной на изменение правил игры.

Основные положения школы власти заключаются в следующем:

- формирование стратегии определяется властными силами как внутри организации, так и во внешней среде;
- стратегии определяются не столько как действия на перспективу, сколько носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки;
- создание стратегии с позиций микровласти есть взаимодействие, основанное на методах убеждения, переговоров, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов;
- с позиций макровласти стратегия представляет собой стремление организации контролировать действия агентов рынка или кооперироваться с ними.

Зеркальное отражение власти есть культура. Культура есть то, что связывает работников в единую сущность, называемую организацией. **Школа культуры** рассматривает формирование стратегии как коллективный процесс социального взаимодействия. Культура определяет стратегию, именно поэтому организации с разными культурами, но действующие в одном окружении, воспринимают внешнюю среду по-своему и разрабатывают разные стратегии.

Противоречивость процесса в том, что, с одной стороны, стратегия – это перспектива, а с другой – проявление позиций, укоренившихся в коллективных устремлениях работников. Поэтому сохранение действующей стратегии характерно для школы культуры.

Уникальность культурной системы организации составляет основу ее развития, проявляющуюся в формировании стратегии. Но стремление быть не похожими на других не должно быть самоцелью.

Формирование стратегии в рамках школы культуры превращается в управление коллективным познанием, однако обозначенная идея с трудом реализуется на практике.

Положения школы в большей степени применимы к организациям с богатой культурой, а также к крупным, давно существующим организациям, чьи устоявшиеся культуры укрепляют их проверенные практикой стратегии.

Школа внешней среды предусматривает формирование стратегии как реактивный процесс, при котором руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса. Его задача – определение внешних сил и обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды.

Стратегия в данном случае рассматривается как процесс поиска путей получения экономических ресурсов и преобразования их в ресурсы символические с целью защитить организацию от неопределенности внешней среды.

Однако если полностью следовать положениям школы, то получается, что организации лишены стратегического выбора, а их положение и состояние определено внешней средой.

Школа конфигурации рассматривает процесс формирования стратегии как процесс трансформации. Сам процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, в то время как результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. В этом отношении школа конфигурации в большей степени описывает последовательную реализацию стратегии в процессе устойчивого развития, которое нарушается случайными скачками организации в новые состояния.

Сам же процесс разработки стратегии сводится к построению концепции развития организации на базе сочетания подходов всех школ.

Ниже приведено шесть основных трансформационных стратегий, разработанных экспертами из компании Маккинси:

- эволюционно-институциональное строительство (постепенное реформирование из того расчета, чтобы линейные менеджеры получали возможность управлять переменами);
- встряски и реформирование (новые сферы бизнеса, новые процессы управления);
- гонка за лидером (быстрые результаты, изменения инициирует руководство);
- многоплановый фокус (перемены инициируются командой, перед которой стоят более высокие цели);
- систематическая перестройка (управляются командой, перемены планируются);
- мобилизация на уровне отдела (целевые группы для реализации идей менеджеров среднего звена).

Трансформация начинается, как правило, с *перестройки* зрелых организаций, основные моменты которой отражены в табл. 10.2.2.

Таблица 10.2.2

Процесс перестройки зрелых организаций

<i>Упорядочивание работы</i>	<i>Усовершенствование деятельности</i>
Реструктуризация (уменьшение размеров, удаление лишних слоев) ↓	Устойчивые конкурентные преимущества (степень важности долгосрочных воздействий); Стратегические культурные изменения (мировоззрение, руководство, труд)
Устранение бюрократических завалов (сокращение отчетов, совещаний, одобрений, показателей) ↘	Продолжающиеся усовершенствования (поставщики и потребители: простота, скорость, сервис) Наделение сотрудников властью (вовлеченность, дизайн рабочих мест, коммуникации, власть, властные полномочия, контроль)

После выбора или разработки стратегии участие работников расширяется в силу привлечения к внедрению работников всех уровней организации.

В рамках отдельных школ *внедрение стратегии начинается после завершения всех необходимых работ*, т. е. процесс формулирования стратегии отделен от внедрения, при этом центральный пункт подхода – структура организации должна логически вытекать из стратегии.

Однако трудно представить ситуацию, в которой можно точно обозначить завершение работы над стратегией. Более того, точное и окончательно завершённое определение стратегии ведет к утрате гибкости, поскольку в условиях динамично меняющегося окружения жестко заданная стратегия не может быть реализована в принципе.

10.3. Динамика разработки и корректировки стратегии

Последнее замечание наводит на мысль о том, что отделение формулирования от осуществления стратегии равносильно отделению мышления от действия. Поэтому «формулировщики» и исполнители стратегии в идеале должны быть участниками и того, и другого процесса.

Инициатором разработки стратегии, как правило, является один из субъектов целеполагания, имеющих отношение к организации. Разработка стратегии может проходить только «в его голове» или в группе (команде управления). Групповая динамика обеспечивает лучшие решения, что подтверждается и теорией, и практикой.

На всех этапах разработки стратегии в процесс вовлекаются эксперты различных уровней из различных областей знаний, реализуя тем самым синергический эффект системы, которой является организация.

Завершенность стратегии всегда относительная: относительно ситуации на момент завершения работы. Но изменения внешней и внутренней среды требуют адекватных реакций разработчиков стратегии, которые определенной долей предвидения вносят корректировки в конкретные формулировки стратегии и ее содержание (политики, программы, проекты). Отсюда следует, что предвидение возможных изменений позволяет организациям дольше двигаться в стратегически верном направлении, что является конкурентным преимуществом.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается проблема выбора стратегии развития организации?
2. Можно ли продумать процесс создания стратегии от начала и до конца?

3. В чем специфика разработки стратегии с позиций школы дизайна?
4. Какова действенность стратегии в рамках школы дизайна?
5. Разработка стратегии с позиций школы стратегического планирования.
6. Стадии планирования в рамках школы стратегического планирования.
7. В чем ошибки школы стратегического планирования?
8. Определите разработку стратегии с позиций школы позиционирования.
9. Прокомментируйте матрицу исследований школы позиционирования.
10. Критические замечания по поводу положений школы позиционирования.
11. Формирование стратегии с позиций школы предпринимательства.
12. Назовите отрицательную составляющую школы предпринимательства.
13. Определите формирование стратегии с позиций школы познания.
14. Структурирование формирования стратегии в рамках школы познания.
15. Прокомментируйте формирование стратегии с позиций школы обучения.
16. Назовите стержневые компетенции как результат обучения.
17. Формирование стратегии с позиций школы власти.
18. Назовите четыре генерические стратегии школы власти.
19. Формирование стратегии с позиций школы культуры.
20. К каким организациям применимы положения школы культуры?
21. Формирование стратегии с позиций школы конфигурации.
22. Назовите шесть основных трансформационных стратегий.
23. Динамика разработки и корректировки стратегии.

Глава 11

Методы разработки стратегии

11.1. Конфигуратор методов разработки стратегий

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

Из сказанного следует, что *универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует*, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы²² к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 11.1.1.

Таблица 11.1.1

Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

11.2. Традиционные методы разработки стратегий

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров *SWOT-анализ* внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

²² Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 74–136.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

11.3. Матричный метод разработки стратегий

Разработка видения организации

Различные состояния внешней и внутренней среды организаций объясняют разнообразие самих организаций и их фактическое состояние.

Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (табл. 11.3.1), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Таблица 1 1.3.1

Матрица видения

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее и будущее)	Примечание
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		
Будущее	со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		
Назначение		Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей		
Требования		Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения		

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом *трансформировании множества слабых сигналов в систему*, представляющую настоящее и будущее организации.

Примеры формулировок видения приведены в табл. 11.3.2.

Таблица 11.3.2

Примеры формулировок видения²³

²³ * *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – С. 65. ** *Соломанидина Т. О.* Миссия организации//Управление персоналом. – 2002. – № 3. – С. 20. *** *Озеров Г. М.* Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий//Управление персоналом. – 2002. – № 4. – С. 48. **** Стратегическое планирование/Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Тандем, 1998. – С. 229. ***** *Томсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ./Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – С. 48.

Организация	Содержание видения
Philips*	Давайте делать товары лучше!
Apple Computers	Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества
Chevron**	Быть лучше лучших. Это означает: 1) работники гордятся своими успехами как команда; 2) потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; 3) конкуренты уважают нас; 4) население районов приветствует нас; 5) инвесторы с желанием нас инвестируют

TMI Russia***	TMI Russia — лидер в области обучающего консультирования. Как компания бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие организациям, командам и индивидам в процессе преобразований и достижения долговременных успехов
General Electric	Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности
Compag Computer	Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка
Long John Communications	Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и цифровом изображении
Компания Дисней****	Делать людей счастливыми
Мерк	Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели
Delta Airlines*****	Мы хотим, чтобы Delta стала избранной всемирной авиалинией. Всемирной, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом и обеспечивать самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы продолжим искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса. Авиалинией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и продолжим концентрировать внимание на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции. Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы продолжим обеспечивать самым лучшим сервисом и дополнительными выгодами. Для персонала мы продолжим предлагать интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу

Миссия организации

Являясь платформой мотивации развития организации, миссия отражает амбиции лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии учитывается потенциал не только

организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.

В любом случае необходимо помнить о том, что в разработке миссии должны принимать участие и те сотрудники, которые будут внедрять результаты разработки, – менеджеры среднего звена.

Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать *шаблоны*, отражающие удовлетворение потребностей клиентов²⁴. Суть метода заключается в выявлении *главных клиентов* и определении их потребностей с последующим выбором для организации способов удовлетворения этих потребностей (табл. 11.3.3 и табл. 11.3.4). Результатом работы является формулировка миссии по схеме:

Для (*главных клиентов*) мы удовлетворяем (*главную потребность*)

в _____
путем _____.

Таблица 1 1.3.3²⁵

Основные группы клиентов

Группы клиентов	Потенциальный объем потребления			Платежеспособность группы клиентов			Результаты расчета
	низкий	средний	высокий	низкая	средняя	высокая	
1	1	2	3*	1*	2	3	3×1=3
2	1	2*	3	1	2*	3	2×2=4
3	1	2*	3	1	2	3*	2×3=6

Таблица 1 1.3.4

Способ удовлетворения главных потребностей

Способ удовлетворения главных потребностей	Важность для удовлетворения потребности			Потенциальная доходность			Результаты расчета
	низкая	средняя	высокая	низкая	средняя	высокая	
1	1*	2	3	1	2	3*	1×3=3
2	1	2*	3	1	2*	3	2×2=4
3	1	2*	3	1	2	3*	2×3=6

Но подобный подход отражает только одну сторону миссии организации – внешнюю направленность и не учитывает миссии по отношению к работникам организации. Поэтому полезной является матрица, приведенная в табл. 11.3.5, для концентрации информации с целью составления формулировки миссии.

Таблица 1 1.3.5

Матрица миссии²⁶

²⁴ Бурмистров А. Н. Упражнение для директора, или конструктор для разработки миссии компании//Управление персоналом. – 2002. – №3 —С. 46–48.

²⁵ Означает выбор эксперта из цифрового ряда: 1 2 3.

²⁶ Соломанидина Т. О. Миссия организации... – С. 20.

Уровень	Параметр	Содержание параметра	Содержание характеристик организации	
			Наименование	Ранг
Миссия организации «вовне»	Предназначение	Ценности и нормы		
		Легальное осуществление идеи		
		Удовлетворение потребностей клиентов		
	Стратегическая цель	Экспансия		
		Развитие		
		Совершенствование		
		Идентификация организации во внешней среде		
	Национальная идея	Особенности национального менталитета		
		Аспекты национальной гордости		
	Рекламная акция	Презентация своего образа		
		Формирование имиджа организации		
		Заверение в приоритетности интересов клиентов, партнеров		
	Направленность	Народная		
		Элитарная		
		Специальная		
Миссия организации «вовнутрь»	Собственное представление о себе	Кадровый потенциал		
		Мотивация к развитию		
		Уникальность ресурсов и квалификации		
	Социокультурные ценности, принятые в организации	Нравственные нормы		
		Этические и эстетические нормы		
		Ответственность за производимую продукцию		
		Традиции и легенды		
		Ожидания персонала		

Миссия организации «вовнутрь»	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении	Ориентация на концепцию консенсуса (компромисса)		
		Снижение противоречия между трудом и капиталом		
		Работа в команде		
	Помощь работникам в идентификации себя с организацией	Вовлеченность персонала в управление		
		Объединение персонала		
		Возможность раскрытия потенциала работников		
	Удовлетворение потребностей персонала	Качество трудовой жизни		
		Обучение всему передовому		
		Помощь персоналу в самосовершенствовании		

Миссия вовне, представленная в матрице пятью направлениями, расшифровывается до содержания параметров, которым соответствуют определенные характеристики рассматриваемой организации. Указанные характеристики формулируются, заносятся в таблицу и ранжируются (например, по степени значимости для организации в целом и для формирования миссии в частности).

Аналогичным образом оцениваются параметры внутренней среды организации: определяются соответствующие им *характеристики организации*, которые ранжируются.

Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики организации.

Примеры формулировок миссий различных организаций приведены в табл. 11.3.6.

Таблица 1 1.3.6

²⁷Формулировка миссии

²⁷ * Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – С. 33, 34.** Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 33.*** Стратегическое планирование. – С. 301.*** Озеров Г.М. Стратегия организации... – С. 48.**** Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998.

<i>Организация</i>	<i>Содержание миссии</i>
Marriott Hotels*	Предназначение компании Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом
Matsucita**	Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами
Xerox	От копировальной техники к офису будущего
Фольгопрокатный завод, СПб.	Два века традиций — гарантия качества
Инкомбанк	Мы экономим ваше время и деньги
Онексимбанк	Стихии не подвластен
Камышинский ХБК	На шаг впереди спроса
Менатеп***	Менатеп должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе
Лукойл	Стать компанией мирового класса
Пепси-кола	Превзойти Коку!
Otis Elevator****	Наша миссия — обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния
Avis Ren-a-Car	Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение — полностью удовлетворять запросы наших клиентов
Ford Motors Company	Удовлетворять наших клиентов, производя качественные автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых автомобилей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, лидерами и поставщиками
Exxon	Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы
McCormic and Company	Первоочередной задачей McCormic and Company является расширение наших позиций мирового лидера в производстве специй и приправ
Apple Computer	Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей

American Red Cross	Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними
TMI Russia	Наша миссия — содействовать нашим клиентам в создании корпоративной культуры, основанной на доверии, лояльности, ответственности, инициативности и приверженности персонала
AT&T	Мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде
Аэрофлот	Миссия Аэрофлота — построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России
Microsoft*****	Компьютер в каждом доме
Chevron	Создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников
NovaCare*****	<p>Компания NovaCare посвятила себя заботам о людях, о будущем своих клиентов, освоению новых областей в своей сфере, достижению совершенства, развитию способностей человека, изменению мира, в котором мы живем</p> <p>Мы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу</p> <p>Мы объединили усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченные ими способности и обучая их новым навыкам</p> <p>Мы вселяем уверенность в будущем нашим клиентам и их семьям. Мы восстанавливаем надежду, уверенность, самоуважение и желание жить</p> <p>Мы используем наш клинический опыт, применяем на благо пациентов современную технику и научные методы. Наши этические и профессиональные нормы требуют приложения всех наших усилий для достижения наилучших результатов</p> <p>Нашими клиентами являются национальные и местные организации здравоохранения, которые разделяют наши взгляды. Они считают нас своими партнерами по предоставлению наилучших услуг в области здравоохранения. Наша репутация основана на быстром реагировании на потребности клиентов, высоких стандартах и эффективной системе обеспечения качества. Наши отношения с клиентами открытые и созидательные</p> <p>Мы отстаиваем интересы нашей профессии и клиентов, активно участвуем в профессиональной, образовательной и исследовательской деятельности на национальном, государственном и местном уровнях</p>

	<p>Наш подход к проблеме является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяет получать хорошие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли</p> <p>Нашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому служащему фирмы профессиональный рост и продвижение</p> <p>Мы гордимся тем, что делаем, и преданы нашей компании. Мы поощряем работу в командах и создаем благоприятную атмосферу для продуктивного сотрудничества во всех сферах</p> <p>NovaCare — компания, которая объединяет людей, разделяющих эти взгляды.</p>
<p>Marks & Spencer*</p>	<p>К нашим ценнейшим активам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • благожелательное отношение и доверие общественности; • лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней; • доверие и сотрудничество с нашими поставщиками; <p>Наши принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества; • побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества; • обеспечение в сотрудничестве с поставщиками контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами; • укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобств для наших покупателей; • построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками и сотрудниками

Цель организации

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Х. Виссема²⁸ выделяет три типа стратегических целей:

- корпоративные (цели организации в целом);
- бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
- функциональные (цели функциональной деятельности). Подобный подход не учитывает оценку влияния целей внешней

среды и целей организации как системы. Поэтому при определении целей организации будем использовать подход, рассмотренный нами в предыдущих главах.

В табл. 11.3.7 приведена матрица, позволяющая выстраивать цели организации, определяемые как совокупность целей субъектов целеполагания субъектов различного уровня и направленности. Критерии приоритетности целей приведены в нижней части матрицы, но, как было показано выше, приоритетное значение имеет внутренние цели, и в первую очередь целеполагание менеджеров и собственников. Векторы остальных целей учитываются, но не являются доминирующими.

Таблица 1 1.3.7

²⁸ Озеров Г. М. Стратегия организации... – С. 48.

Матрица целей

Наименования направлений	Субъекты целеполагания	Наименование характеристик целеполагания		Примечание
		Содержание возможных целей	Степень значимости (ранг)	
Цели внешние	Потребители	Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены		
	Поставщики	Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения		
	Конкуренты	При минимальных затратах захватить долю конкурентов организации на рынке		
	Кредиторы	Получить в срок выданный кредит с процентами		

Цели внешние	Местное сообщество	Сохранить экологическое равновесие		
	Органы власти	Обеспечить занятость населения и поступления в бюджет		

Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные)	Менеджеры	Осуществить рост имиджа организации и увеличение доли рынка, принадлежащего ей		
	Собственники	Получить процент на вложенный в организацию капитал		
	Работники	Стабильно зарабатывать деньги на жизнь		

Цели системные	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности		
----------------	-------------------------	--	--	--

Критерии	Базовые	Эффективность		
		Реализуемость		
		Достижимость		
		Измеримость		
		Совместимость		
		Иерархичность		
		Гибкость		
	Стратегические	Решение главных проблем		
		Преодоление угроз		
		Использование возможностей		
		Реализация сильных сторон организации		

Решение об итоговой формулировке целей организации принимается на уровне интуиции в силу многофакторности этого явления, но все сформулированные цели затем так или иначе будут использованы при детализации самой стратегии организации.

Примеры формулировок стратегических целей организаций приведены в табл. 11.3.8.

Таблица 1 1.3.8

Примеры формулировок целей²⁹

Организация	Содержание целей
McDonalds*	Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане
Rubbermaid	Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд долл. до 2 млрд долл. за 5 лет Раз в полтора года выходить на новый рынок 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять лет Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли Достигнуть среднего уровня годового прироста 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям
Лукойл	Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией
McCormick & Company	Достигнуть 20%-ного уровня дохода по акциям Годовой прирост чистых продаж довести до 10% Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15% Сохранить показатель «задолженность по общей сумме капитала» на уровне 40% или ниже Выделять 25–30% чистого дохода на выплату дивидендов Совершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы Ликвидировать направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании
Atlas Corporation**	Стать организациями средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций
Quaker Oats Company	Достичь доходности по акциям 20% и выше, среднего роста прибыли 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них
Chevron***	Быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999–2003 гг.

Стратегия организации

Напомним, что под стратегией следует понимать модель достижения цели организации. Указанная модель должна отражать параметры образа организации, предназначение и конкретные цели организации, поэтому следует воспользоваться наработанным материалом по философии бизнеса. Для разработки вербальной модели составим итоговую матрицу, включающую конкретные параметры организации.

²⁹ * Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент... – С. 63. ** Озеров Г. М. Стратегия организации... – С. 49. *** Соломанидина Т. О. Миссия организации. – С. 20.

Матрица, представленная в табл. 11.3.9, включает описание внешних и внутренних характеристик организации по трем составляющим философии бизнеса – видению, миссии и целям. Конкретное содержание указанных составляющих взято из соответствующих предыдущих матриц.

Таблица 11.3.9

Матрица стратегии

Наименование среды	Параметры		Оценка существующего и желаемого состояния организации								Величина разрыва			
	Философия бизнеса	организации ЖКХ	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	
Внешняя характеристика	видение	привлечение квалифицированных кадров											4	
		формирование имиджа ЖКХ и проникновение на новые сегменты рынка муниципальных товаров и услуг												7
		обеспечение лояльности клиентов ЖКХ												4
		влияние на распределение расходной части бюджета муниципального образования												3
	миссия	удовлетворение потребностей клиентов												6
		расширение номенклатуры жилищно-коммунальных услуг												7
		помощь населению в адекватном восприятии действительности												4
		«народная направленность» ЖКХ												3
	цели	получение большей ценности приобретаемой услуги на один рубль цены за счет комплексности работ и услуг												8
		установление долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками												1
		обеспечение занятости населения и рациональное использование бюджетных средств												3
		обеспечение устойчивого функционирования ЖКХ												4
Внутренняя характеристика	видение	мотивация работников											4	
		объединение деятельности многих в одном направлении											4	
		помощь в выработке критерия достижения целей												4
		эталонные ценности												4
	миссия	мотивация работников к совершенствованию ЖКХ												5
		формирование социокультурных ценностей работников ЖКХ												3
		выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении												3
		удовлетворение потребностей работников ЖКХ												2
цели	рост имиджа ЖКХ за счет его развития												6	
	рост заработной платы работников ЖКХ												4	

Примечание: сплошная линия – оценка существующего состояния; пунктирная линия – оценка желаемого состояния.

Матрицей предусмотрена оценка существующего и желаемого состояния бизнеса по 10-балльной шкале. Величина разрыва между желаемым и будущим определяет приоритетные направления разработки стратегии организации.

Формулировка стратегии должна, с одной стороны, отражать движение в направлении устранения разрыва между настоящим и желаемым будущим, а с другой – вбирать в себя основное содержание стратегических целей, сформулированных на предыдущем этапе.

Контрольные вопросы

1. Существуют ли универсальные методы разработки стратегий?
2. В чем существо подхода К. Эндрюса к разработке стратегии?
3. Каковы особенности подхода к разработке стратегии М. Портера?
4. В чем специфика подхода Г. Кэмела к разработке стратегии?
5. Каковы возможности метода SWOT-анализа?
6. Чем ограничены возможности модели пяти сил конкуренции?
7. Дайте характеристику стержневым компетенциям как факторам разработки стратегии.
8. Что помогает формализовать процесс разработки видения?
9. Что лежит в основе различного видения будущего организаций?
10. Каково содержание матрицы видения?
11. Как определить миссию с использованием шаблонов?
12. Опишите способ построения матрицы миссии.
13. Назовите три типа целей Х. Виссема.
14. Кто является субъектом целеполагания?
15. Каковы критерии приоритетности целей?
16. Стратегические цели рассчитываются или принимаются интуитивно?
17. Опишите структуру матрицы целей организации.
18. В чем заключается построение стратегии как преодоление разрыва между настоящим и желаемым состоянием организации?

Глава 12

Модели детализации стратегии

12.1. Политики, или функциональные стратегии

Прежде чем приступить к рассмотрению модели реализации стратегии, отметим, что с широким распространением стратегического управления на уровне организаций наблюдается тенденция *проникновения стратегического управления на уровень функциональных подразделений*, которые еще недавно были во власти правил и инструкций, определяемых деятельностью организации. Указанное обстоятельство способствует формированию в организации *политик*, или *функциональных стратегий*, что вносит новизну в деятельность организации.

В явном виде политики не имеют целевого начала, а могут быть рассмотрены как детализация стратегии организации по функциям, ею выполняемым. Поэтому функциональные стратегии носят *предписывающий характер*. Тем не менее совокупность функциональных стратегий образует систему, поскольку они, как элементы, связаны между собой, обособлены от внешней среды и взаимодействуют с ней как нечто целое. Попытаемся построить модель системы, состоящей из функциональных стратегий.

Функциональные стратегии необходимы для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб компании. Важно подразделять портфельную стратегию на ряд деловых стратегий и затем – на функциональные стратегии, поскольку фактически приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне. Основными функциями управления являются развитие, производство, маркетинг и администрирование. Выполнение каждой из функций поручается ряду специалистов отделов, таких как отдел информации, отдел кадров или отдел электронной обработки данных»³⁰.

При разработке функциональных стратегий необходимо не только определять роль и конкретное содержание функций, но и быть уверенным в том, что руководителю функционального подразделения ясна миссия организации. Также необходимо уточнить, *как выполнение каждой функции способствует развитию деятельности организации*. Кроме того, следует провести ревизию всех функций и разграничить их между собой. Чтобы избежать угрозы узкофункционального подхода, целесообразно направить энергию исполнителей всех функций в единое русло миссии организации. А для того чтобы не допустить возникновения конфликтов в межфункциональном плане, нужно *сбалансировать тенденции*, связанные профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и практической деятельностью.

Как правило, разрабатываются следующие функциональные стратегии:

- финансовые стратегии, которые заключаются в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходовании финансовых ресурсов;
- стратегии управления персоналом, направленные на эффективное использование такого фактора производства, как труд во всех его проявлениях (в том числе в виде идей и деятельности);
- инновационные и инвестиционные стратегии, проявляющиеся в активизации деятельности организации;

³⁰ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки)/Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы)/Пер. с англ. Б. Карлоф. – Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 297.

- производственные стратегии как стратегии эффективного использования факторов производства – труда, собственности и капитала;
- маркетинговые стратегии, которые определяют что производить, где это будет продано и на каких условиях.

В этом же ряду может находиться учетная, а также, организационная, структурная, социальная, корпоративная и внешнеторговая политики.

Иногда разрабатываются и другие функциональные стратегии: информатизации, реинжиниринга, безопасности и т. д.

Поэтому модель состава стратегии может быть представлена классифицированным перечнем, состоящим из функциональных стратегий.

Если организацию рассматривать как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой, из которой она получает ресурсы и в которую затем передает продукты своей жизнедеятельности, то графическая модель структуры политик может выглядеть так, как это представлено на рис. 12.1.1.

Нельзя сказать, что функциональные стратегии не связаны между собой и реализуются независимо. Напротив, важно получить *синергический эффект* от их совместной реализации или, как говорят специалисты в области теории систем, использовать такое свойство систем, как *эмерджентность*. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, мы можем построить модель, которая будет носить название *модели структуры* системы.

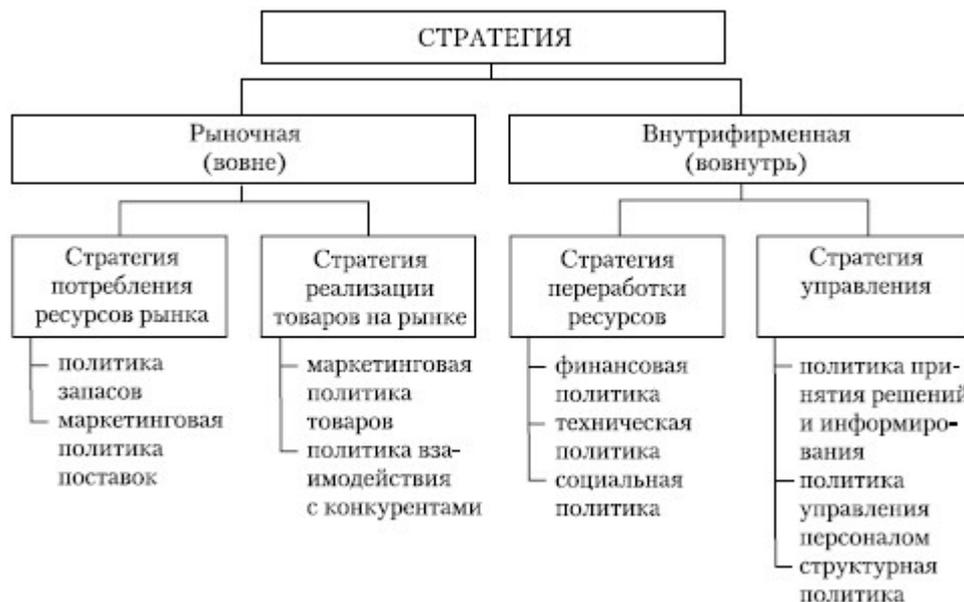


Рис. 12.1.1. Структурная схема детализации корпоративной стратегии

Сами стратегии только направляют работников на определенные действия, но действий не содержат. Поэтому вслед за функциональными стратегиями разрабатываются соответствующие им *мероприятия* и определяются *ресурсы*, необходимые для их реализации.

Наряду с политиками или, точнее, вместо функциональных стратегий в организациях чаще всего разрабатываются *программы и проекты*, направленные на достижение стратегических целей и детализирующие функциональные стратегии. Например, кадровая политика организации может включать в свой состав программы повышения квалификации и проекты по аттестации отдельных категорий работников. Рассмотрим эту ситуацию подробнее.

12.2. Проект, или черный ящик

По своей сути любой *проект* есть какой-либо замысел, воплощенный в форму описания. Специалисты в области управления проектами дают детальное определение такому понятию, как проект: «Под проектом понимается система сформулированных в его рамках целей, создаваемых и модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению»³¹. В приведенном определении фигурируют сформулированные цели и средства их реализации: объекты, документация, мероприятия и всевозможные ресурсы для их выполнения. Но суть от этого меняется незначительно.

Более приемлемым можно считать определение, записанное в «Кодексе знаний об управлении проектами» американского Института управления проектами: «Проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения»³².

Приведенное определение отвечает требованиям, предъявляемым к моделям типа черного ящика. Действительно, проект в рамках стратегического управления можно рассматривать как реализацию стратегии с помощью модели черного ящика, *на входе* которого находятся результаты анализа внешней и внутренней для организации ситуации, а *на выходе* – результат достижения стратегических целей.

Однако следует предостеречь от соблазна любой проект начинать со стадии замысла и определения целей, *минуя* этап разработки стратегии и ему предшествующие этапы, поскольку даже с блеском разработанная концепция проекта, сам проект и его реализация могут не дать ожидаемого максимального результата.

При проектном подходе часто прогноз сводится к прогнозу путей решения стоящей перед организацией задачи, для получения требуемого локального результата, а не к прогнозу конечного состояния организации в целом. В отношении выбора целей следует заметить, что он производится из числа возможных целей, а это занижает амбиции работников организации и уровень самих целей. Концепция разработки проекта, как правило, формируется специалистами функциональной направленности, что снижает результативность проекта на всех стадиях его жизненного цикла. Возникают проблемы и в связи с взаимной увязкой нескольких проектов, выполняемых одновременно или имеющих один и тот же объект воздействия.

Сам по себе проектный подход больше ориентирован на результат, чем на исполнение функций. В этом плане у него больше шансов вписаться в стратегическое управление, чем у функционального подхода в управление организацией. И тем не менее проекты целесообразно разрабатывать в рамках единой стратегии организации, отдельных функциональных стратегий либо отдельных межфункциональных (комплексных) программ.

12.3. Программа как модель состава

Вошедшее в 1980-х гг. в научный оборот словосочетание «целевая комплексная программа», под которым понималась совокупность мероприятий, объединенных общей целью, в настоящее время утратило былое значение.

³¹ Шатило В. Д. и др. Управление проектами. – СПб.: ДваТрИ, 1996. – С. 41.

³² Там же. – С. 41.

Всякая программа представляет собой план намеченных действий по решению какой-либо проблемы. Применительно к деятельности организаций остановимся на определении программ, данном специалистами консультационной фирмы «Мак-Кинси». Программы – это «запланированные практически действия для достижения долгосрочных стратегических целей. Программы включают планы действий с временным графиком их выполнения и четким описанием необходимых ресурсов»³³.

Таким образом, программы детализируют выработанные стратегии и определяют не только необходимые действия по достижению обозначенных целей, но и потребные для этого ресурсы. Программы и стратегии соотносятся как часть и целое, т. е. стратегию можно представить системой программ.

Чтобы построить модель трансформации стратегии в программы, рассмотрим сначала состав программ.

Как отмечают отечественные специалисты в области программного управления, «программы являются основой проводимой государством бюджетной политики, которая ориентирована на реализацию важнейших задач развития»³⁴, т. е. перечень программ в первом приближении может составить модель структуры такой системы, как стратегия.

В структурировании программ могут быть использованы различные способы группировок. Например, возможна классификация программ по таким показателям, как:

- степень важности (федеральные программы, президентские, региональные, муниципальные);
- функциональная направленность (экономические программы, социальные, инвестиционные);
- совокупность отдельных объектов (программы реконструкции памятников, заботы о детях).

В том случае, если программа комплексная (состоящая из нескольких подпрограмм, охватывающих все основные аспекты деятельности организации), а генеральная цель программы совпадает со стратегической целью организации, можно говорить о *модели структуры стратегии*. Указанное становится возможным в силу того, что в такой программе имеет место не только состав программ и подпрограмм, отражающий существо стратегии, но и обозначены связи между программами, подпрограммами и стратегической целью. Таким образом, мы получаем модель структуры системы стратегического управления организацией, состоящей из взаимосвязанных программ.

Дальнейшая детализация (декомпозиция) политик, программ и проектов должна осуществляться исходя из конкретных задач разработчиков декомпозиции, но при этом необходимо «видеть» сформированный ранее образ будущего организации, освещенный ее миссией, а также «держат в голове» стратегические цели и саму стратегию организации.

Этим стратегическое управление и отличается от программного или проектного управления.

Конкретизация политик, программ и проектов заключается, как правило, в разработке планов организованных действий, т. е. планов мероприятий, и определении ресурсов, необходимых для их выполнения.

Планы мероприятий включают в себя цели, содержание, объем и методы работ, а также их последовательность и сроки выполнения.

В отношении ресурсов необходимо отметить, что самым значительным является мотивационный ресурс, который не только приводит в движение все другие виды ресурсов, но и сам создает такой уникальный вид, как интеллектуальный и деятельностный ресурсы.

³³ Реструктурирование предприятий. – М.: Дело, 1996. – С. 194.

³⁴ Шапиро В. Д. и др. Управление проектами... – С. 29.

Таким образом, можно выстроить *стратегическую пирамиду* (рис. 12.3.1), отображающую как видимую иерархию, так и возможную последовательность разработки стратегии.

Большое значение имеет детализация указанных подсистем и разработка мероприятий. Но более важным, значимым и трудным является *реализация* разработанной и детализированной стратегии.



Рис. 12.3.1. Стратегическая пирамида

Контрольные вопросы

1. Дайте определение функциональным стратегиям (политикам).
2. Приведите определение проекта как модели организации.
3. Что называется программой?
4. Дайте определение такой категории, как мероприятия.

5. Что понимают в стратегическом управлении под ресурсами?
6. Какие функциональные стратегии разрабатываются чаще всего?
7. Почему для реализации проектов подходит модель «черный ящик»?
8. На что ориентирован проектный подход в управлении организацией?
9. Можно ли назвать программу моделью состава?
10. Как соотносятся программа и стратегия?
11. По каким параметрам может быть структурирована программа?
12. Как соотносятся генеральная цель программы и стратегическая цель организации?
13. Чем стратегическое управление отличается от программного?
14. Каково типовое содержание мероприятий?
15. Какой вид ресурсов наиболее значим для организации при стратегическом управлении?
16. Прокомментируйте стратегическую пирамиду организации.
17. Прокомментируйте модель структуры стратегии.
18. Что представляет собой соединение философии бизнеса с детально разработанной стратегией организации?

Глава 13

Стратегические изменения в организациях

13.1 Перемены как проблема менеджмента организации

Претворение в жизнь организационных изменений можно сравнить с восхождением на неизвестную вершину. Всегда существует вероятность неудачи, но тщательная подготовка и знание ошибок предшественников повышают вероятность успеха.

Стратегические изменения закладывают основу будущих успехов. Процесс проводимых изменений должен получить всестороннюю поддержку во всех сферах деятельности организации, а также и в кадровой политике, так как в первую очередь изменения кадровой политики направлены на достижение стратегических целей, выработанных руководством.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии³⁵.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется тогда, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения незначительны, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт³⁶. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Важные аспекты, связанные с проведением изменений:

³⁵ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 8–9.

³⁶ Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113–114.

- изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед организацией цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения;
- нельзя вести наступление на нескольких фронтах: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше предпринимать отдельные действия, которые позволят начать движение в нужном направлении. Следует помнить, что для начала даже самого долгого путешествия необходимо сперва сделать первый шаг;
- обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке. Главное, что есть в организациях, это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии;
- намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента. Не следует недооценивать значение символических событий и изменений;
- надо привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений. Чем больше людей осознают, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели, тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения;
- следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию³⁷.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как частое, иногда однократное, крупномасштабное. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается в большей степени как непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость других изменений³⁸.

Некоторые специалисты считают, что «стратегическое изменение – это постоянный или ступенчатый процесс перевода организации на новую ступень с использованием существующих идей и концепций»³⁹.

По мнению С. А. Попова, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. «Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом»⁴⁰.

Под стратегическим изменением следует понимать определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественное и своевременное реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования.

По мнению С. А. Попова, основными областями стратегических изменений принято считать:

- информирование и мотивацию персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративную культуру;
- организационную и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;

³⁷ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. – С. 124–125.

³⁸ Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 180.

³⁹ Там же.

⁴⁰ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: Инфра-М, 1999. – С. 202.

- компетенцию и навыки⁴¹.

Поскольку организационная структура является наиболее видимым фактором, то чаще всего изменения начинаются с нее⁴². Часто выбранная стратегия требует создания соответствующих подразделений, осуществляющих функцию развития организации или объекта управления⁴³.

На организационную структуру оказывает влияние корпоративная культура как система неофициальных правил, определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому.

Культура организации трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии организации. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности организации, поддержания лояльности его работников⁴⁴.

Таким образом, при проведении изменений необходимо оценить организационную структуру и организационную культуру с точки зрения их соответствия выбранной стратегии и, если это необходимо, их следует изменить.

Основные элементы организационной культуры представлены на рис. 13.1.1.



Рис. 13.1.1. Организационная культура как сочетание подсистем: Построено по: *Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – С. 482.*

13.2. Типология концепций стратегических перемен

Существует две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен⁴⁵.

Теория «Е» исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывающее постоянное давление акционеров компании.

⁴¹ *Попов С.А.* Стратегическое управление... – С. 203.

⁴² *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 203–204.

⁴³ *Гапоненко А.Л.* Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: Учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 36.

⁴⁴ *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент... – С. 209–210.

⁴⁵ Материалы сайта <http://www.b-news.narod.ru>

Теория «О» рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему, в большей степени ориентированную на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, придерживающиеся теории «Е», используют, как правило, жесткие методы, делают акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяют основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, придерживающиеся теории «О», в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Специалисты по организационным изменениям, считают, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако умение комбинировать эти методы из-за глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, – это удел наиболее талантливых и подготовленных руководителей.

Американский социолог К. Левин предложил при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель (анализ силовых полей), которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

Основные шаги этого метода:

- четко представьте себе, чего вы хотите добиться;
- четко представьте себе, где вы находитесь сейчас;
- выявите силы, которые благоприятствуют достижению цели, – помощников;
- выявите силы, которые сопротивляются достижению цели, – противников;
- попытайтесь оценить сравнительное влияние помощников и противников;
- разработайте меры для максимального усиления веса, влияния или эффективности действий помощников;
- разработайте меры по сведению к минимуму влияния, веса или помех со стороны противников;
- преобразуйте все это в план действий;
- разработайте критерии, позволяющие убедиться в том, что вы добились запланированных перемен.

Итак, для осуществления перемен организация должна «разморозить» сложившуюся ситуацию, а затем повторно «заморозить» ее на желаемом уровне. Силы, которые отвечают за нынешнюю точку равновесия, следует изменить так, чтобы они определяли новую, желаемую точку равновесия. Модель эта механистическая, но помогает понять масштабы перемен⁴⁶.

«Размораживание» предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор.

Движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьироваться. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

«Застывание» (замораживание, блокирование) необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента нужна определенная решительность⁴⁷.

⁴⁶ Коленсо М. Стратегия кайзен... – С. 86–87.

⁴⁷ Lewin K. Feedback problems of social diagnosis and action: Part II-B of *Frontiers in Group Dynamics//Human Relations*. 1947. № 1. – 147–153.

Изменения могут проходить с разной скоростью – одновременно и поэтапно, постепенно.

Исследователи Дж. Б. Куинн и Дж. Войер считают, что выбор схемы изменений определяют два фактора:

1) насколько срочной является необходимость изменений. Рыночный кризис, например, обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через пять лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно;

2) насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры. Для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, другим – меньше.

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Такая модель изменений позволяет организации быстро реагировать на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является «болевого» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже принуждение по отношению к подчиненным, что может испортить взаимоотношения между ними.

Преимущество поэтапных изменений – постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть фаза «отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды⁴⁸.

Процесс руководства стратегическими изменениями состоит из ряда менеджерских подходов и их соответствия различным ситуациям. Авторы учебника по стратегическому менеджменту Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус и Б. Хьюстон говорят, что исследователи этого вопроса определяют два дополняющих друг друга подхода: *менеджерские приемы и единоличная организация изменений*.

Согласно первому подходу процесс изменений должен начинаться с предоставления сведений и коммуникации. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений.

Следующим шагом должно быть движение к обсуждению и к взаимному участию. Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участия в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому принуждению. Принуждение – это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования асимметрии в должностных полномочиях менеджеров высшего звена и рядовых работников⁴⁹.

Второй подход, т. е. единоличная организация изменений, в некоторых исследованиях называют чемпионом модели изменений. Единоличная организация – это процесс, который от начала и до конца проводит один человек (топ-менеджер организации или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений). При таком подходе есть ряд преимуществ.

Во-первых, внимание сосредоточивается на конкретном человеке, который олицетворяется с процессом изменений. Живой «символ» изменений может действовать как стимул к их совершению, что даст возможность избежать сложностей.

⁴⁸ Quinn J. B. and Voyer J. Logical incrementalism: managing strategy formation. Mintzberg H., Quinn J. B. and Ghoshal S. (eds). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1998.

⁴⁹ Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – С. 169.

Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является экспертом в данной области. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом проблемами и способами их решения.

В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии⁵⁰.

Итак, чтобы сделать управление изменениями максимально эффективным, необходимо придерживаться последовательности действий, представленной на рис. 13.2.1, где по результатам анализа достижений (шаг 7) следует вносить корректировки в управление процессом стратегических изменений на соответствующем шаге.

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде организации, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности⁵¹.



Рис. 13.2.1. Последовательность действий при управлении изменениями

13.3 Сопротивления изменениям в организациях

Стратегические изменения в организации обещают одним людям перспективу карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые опасаются утратить свое положение в служебной иерархии или вовсе лишиться должности. Поэтому люди реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному.

Под сопротивлением будем понимать проблемы, возникающие при проведении изменений как следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива.

Любое изменение устоявшихся правил создает сопротивление всех работников, кого эти изменения касаются, по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут.

⁵⁰ Там же. – С. 170.

⁵¹ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики//Консультант директора. 2003. – № 16 (196). – С. 2. 125

Кроме того, сопротивление зависит от характера и степени перемен, а также от того, как они проводятся. Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда:

- перемены радикальны и решительны;
- перемены внезапны и неожиданны;
- перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т. п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен;
- причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство;
- предыдущие перемены не принесли нужных результатов⁵². Специалисты систематизировали причины сопротивления, позволяющие определить, какие группы людей в первую очередь будут сопротивляться переменам и по каким причинам (табл. 13.3.1).

Таблица 13.3.1

Причины сопротивления изменениям

Причины сопротивлений	Полученный результат	Ожидаемая реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Менеджер, столкнувшись с сопротивлением, должен разобраться во всех деталях этого явления. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении.

Один из путей уменьшения сопротивления – системный подход к изменению, выявление взаимосвязей между различными частями системы путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию⁵³.

Универсальных способов преодоления сопротивления не существует, однако есть некоторые проверенные методы, с помощью которых сопротивление можно существенно уменьшить и даже полностью устранить.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления, которые мы и рассмотрим.

1. *Учет причин поведения личности в организации.* Поведение индивида в организации является следствием материального положения личности и ее социальной роли. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.

⁵² Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки)/Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы)/Пер. с англ. Б. Карлоф. – Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 214–215.

⁵³ Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент... – С. 435.

2. *Значение авторитета руководителя.* Чем выше авторитет руководителя, тем большее влияние он может оказать на процесс изменений. Как правило, указания руководителя являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания его подчиненного.

3. *Предоставление информации группе.* Деятельность по реализации изменений может быть стимулирована предоставлением группе необходимой информации относительно нее самой и стиля ее работы. Информация, относящаяся к какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей.

4. *Достижение общего понимания.* Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем предоставленная «внешним экспертом».

5. *Чувство принадлежности к группе.* Сила противодействия изменениям снижается, когда те сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели то, которое навязывается извне.

6. *Авторитет группы для ее членов.* Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления изменениям, в зависимости от того, считает ли группа их полезными или вредными.

7. *Поддержка изменений лидером группы.* Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменений, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

8. *Информированность членов группы.* Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, которых она касается⁵⁴.

Совокупность факторов рассмотренного метода преодоления сопротивления стратегическим изменениям иллюстрирует рис. 13.3.1, из которого следует, что факторы не иерархизированы, поскольку их значимость определяется спецификой изменений, времени и места.

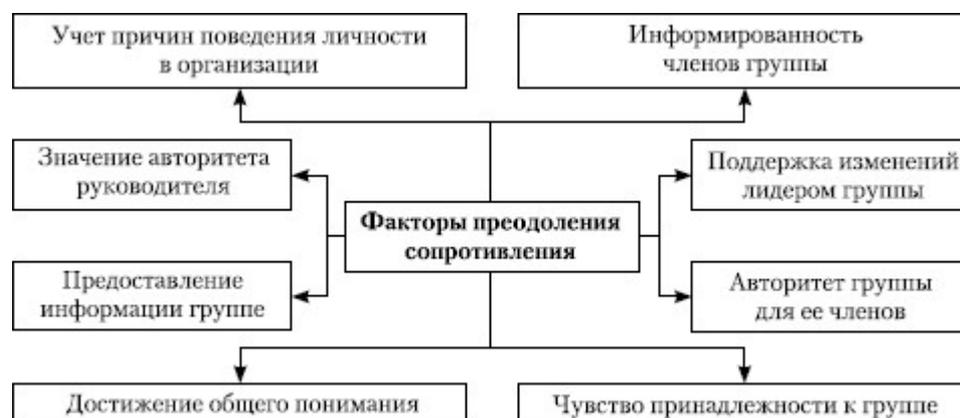


Рис. 13.3.1. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям

⁵⁴ Huse E. Organizational development and change. – L., 1975.

13.4. Подходы для преодоления сопротивления изменениям

И. Ансофф предлагает четыре подхода для преодоления сопротивления изменениям.

1. *Принудительное управление переменами* – метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента.

Такой подход должен использоваться в тех случаях, когда руководство испытывает дефицит времени. Чтобы принудительные изменения были более эффективными необходимо:

- провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники сопротивления;
- сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия, что позволит провести необходимые изменения;
- следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления;
- после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока изменения не приживутся в компании.

К достоинствам этого метода относится быстрота перемен, к недостаткам – сильное сопротивление.

2. *Адаптивные изменения* – осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени.

Однако степень позитивных воздействий, которая при этом требуется, будет соответственно ниже. Сторонниками постепенных преобразований обычно являются менеджеры среднего и нижнего управленческих звеньев. Конфликты разрешаются нахождением компромисса или заключением сделок. Адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Достоинство адаптивного метода – несущественное сопротивление, недостаток – перемены осуществляются медленно.

3. *Кризисное управление*. В случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ. Однако в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководство организации испытывает нехватку времени. Поэтому первая задача высшего руководства – предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования.

Но как только организация выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления».

4. *Метод «аккордеона», или управляемого сопротивления* – подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями.

Основные характеристики:

- метод применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении компании достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;
- длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» дало название – метод «аккордеона».

- метод «аккордеона» основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов;

- данный метод отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно;

- сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований.

Основной недостаток данного метода – высокая в сравнении с любым из экстремальных подходов сложность. Более того, метод требует постоянного внимания со стороны высшего руководства. Его основное преимущество в том, что возможно найти компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти, не забывая при этом о временных ограничениях⁵⁵.

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер разработали свои методы преодоления сопротивления изменениям.

1. *Образование и передача информации.* Данный метод подразумевает открытое обсуждение идей и мероприятий, что помогает сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Также предполагается использование различных методов передачи информации: индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т. е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* уместны в том случае, когда ясно, что кто-то проигрывает в результате изменения и тем не менее может оказывать сильное сопротивление. Менеджер, например, может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.

5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.

6. *Маневрирование* также осуществляется с целью уменьшения сопротивления переменам и означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

7. *Принуждение* есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Особые преимущества и недостатки подходов Дж. Коттера и Л. Шлезингера показаны в табл. 13.4.1.

Таблица 13.4.1

Методы преодоления сопротивления изменениям⁵⁶

⁵⁵ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – С. 377–386.

⁵⁶ Построено по: Kotter John P., Schlesinger L. A. and Sathe V. Organization: Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change, 2nd. ed. – Homewood, 111.: Irwin, 1986. – P. 359.

<i>Метод</i>	<i>Рекомендуется использовать:</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Помощь в получении согласия на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено большое число людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязанность помогать этому	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	В случаях, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из-за страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывает при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Иногда является сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других, добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный метод; может создать у людей негативное отношение к инициаторам перемен

Последний метод, впрочем, как и принудительный метод И. Ансоффа, нуждаются в критической оценке. Мы рекомендуем не прибегать к ним ни при каких условиях. Практика управления показывает, что самые гениальные планы изменений не срабатывают, если игнорируется человеческий фактор. Главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений – это готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться.

Необходимо учитывать различные последствия сопротивлений и заранее находить пути их нейтрализации, чтобы изменения были эффективными.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под управлением изменениями?
2. Что такое созидательное разрушение по И. Шумпетеру?
3. Революционные изменения в организациях происходят непрерывно или дискретно?
4. Приведите примеры микроизменений в организации.
5. Приведите примеры макроизменений в организации.
6. Какова последовательность действий процесса перемен?
7. Назовите этапы стратегических изменений?
8. Что следует предпринять, чтобы снизить сопротивление изменениям?
9. От чего зависит процесс перемен в организации?
10. Что представляют собой главные достоинства, на которые направлены изменения?
11. Что должны обеспечивать политики и процедуры при внесении изменений в организацию?
12. Приведите примеры подсистем, обеспечивающих изменения в организациях.
13. Каких правил следует придерживаться при контроле реализации стратегии?
14. Какие аспекты следует учитывать при реализации стратегии?
15. Что следует использовать при мотивировании персонала в период внедрения изменений?
16. В чем суть идеи о параллельных организациях?
17. Что служит причиной того, что необходимые изменения откладываются?

Глава 14

Командообразование в стратегическом управлении

14.1. Стратегическое управление с помощью малых групп

Стратегическое управление не может быть порождено одной реальностью, только на основе анализа невозможно сформировать образ будущего организации. Здесь уместно воспользоваться основными положениями школы дизайна как школы стратегического управления.

Как утверждают специалисты, путь к успеху не в том, чтобы «заполучить» правильную стратегию, а в том, чтобы выработать стратегическое мышление работников, принимающих важные решения. Иными словами, опираясь на логику когнитивной психологии, важно проникнуть в сознание стратега (здесь следует сделать упор на когнитивную школу стратегического управления).

Важная задача – поддерживать процесс обучения малых групп (т. е. развиваться стратегически через посредство обучения работников организации), тем более что конкуренция среди организаций в настоящее время представляет собой *конкуренцию управленческих команд организаций-конкурентов*.

Если формируется группа из людей, имеющих сходные ценностные ориентации, то выстраивается *первый шаг* к созданию команды единомышленников. Отсутствие общих ценностей – начало развала команды.

Команда может формироваться под определенную задачу. Если возникают новые цели, то надо быть готовым поменять людей.

14.2. Системное командообразование

Наиболее простая модель (модель «черный ящик») функционирования команды представляет собой систему, на входе в которую мы имеем поток типовых ресурсов (временных, финансовых, материальных, информационных, людских и энергетических), а на выходе – управленческие решения, направленные на эффективное использование имеющихся ресурсов в оперативном управлении и на создание нового качества, необходимого для стратегического развития организации.

При описании модели команды управления необходимо описание субъектов, входящих в состав команды, состав функций, выполняемых командой, ролевой состав команды и т. д. В состав управленческой команды обычно входят менеджеры верхнего уровня управления и некоторые работники, не относящиеся к указанному уровню управления, но обладающие определенными качествами, необходимыми для эффективной работы команды (например, психолог или работник любой профессии, пользующийся авторитетом). Кроме того, в состав управленческой команды могут входить собственники организации (или их представители), представители местных органов власти, независимые консультанты, а в отдельных случаях и крупные потребители продукции организации.

функциональный состав команды позволяет выполнять все обычные процедуры системного анализа: формулирование проблем, сбор и анализ необходимой информации, выявление целей, формирование критериев, генерирование альтернатив, оптимизацию, выбор решения, декомпозицию решения до уровня мероприятий и ресурсов. Соответствующий указанной модели перечень, определяющий ролевой состав команды, может состоять из следующих персоналий: лидера команды (капитана, который является владельцем

процесса выработки решений), «коммуникатора» (специалиста, осуществляющего общее управление процессом деятельности команды), внешнего консультанта (роль консультанта может выполнять и эксперт по отдельным вопросам, и консультант по управлению процессом выработки решения) и самих участников команды. Иногда роли в команде условно разделяются между постановщиками проблем, аналитиками, генераторами решений и финалистами (специалистами, подводщими итог каждому этапу работ).

Модель структуры управленческой команды довольно проста и напоминает открытую (ее еще называют парламентской) структуру управления, при которой лидер команды организует процесс управления, давая возможность каждому члену команды высказать свое суждение по каждой проблеме. В этом случае отсутствуют иерархические связи между членами команды, а капитан команды (ее лидер) – старший среди равных. Если рассматривать структуру команды как параметр самоуправляемой системы, в первую очередь следует отметить структуру парных связей между членами команды. Указанная структура должна обеспечивать стабильность (устойчивость) горизонтальных связей между членами управленческой команды, которые образуются в течение длительного времени формирования социокультуры команды (традиции, легендарные истории, фольклор и т. д.) и требуют постоянной поднастройки структуры команды.

14.3. Лидерство в команде

Бытует мнение, что определение стратегии и путей ее достижения выполняет директор, а его заместители и главные специалисты несут ответственность за разработку и осуществление стратегии и контролируют функциональные стратегии, направляют усилия по ее реализации. Иначе говоря, принятие стратегических решений требует лидерства менеджеров.

Вместе с тем решения стратегических проблем организаций в современных условиях не могут возникнуть исключительно в результате мыслительной деятельности суперлидеров. Оптимальным представляется формирование самоорганизуемых рабочих групп или автономных команд лидеров. В данном случае лица, входящие в группу, должны быть способными формировать и доносить до других новые системы приоритетов, а также ставить перед людьми значимые и привлекательные цели.

Лидер как слуга: служит людям организации и служит высшей цели – миссии организации. Последнее соображение опять же укладывается в классическую школу стратегий – школу дизайна.

Можно выделить три направления деятельности лидера: формирование общего видения будущего; выявление и анализ ментальных моделей; развитие в людях системного мышления.

Формирование общего видения будущего: соединение внешнего и внутреннего состояния организации; сочетание негативного и позитивного видения будущего; участие работников в формулировании образа будущего. Общее видение формируется под воздействием видения отдельных работников. Негативное видение выполняет роль прогнозирования неблагоприятных условий внешней среды. Однако формирование видения только под воздействием внешних факторов (например, под воздействием сил конкуренции) в конечном счете ослабляет организацию.

Выявление и анализ ментальных моделей. Хорошие идеи часто остаются нереализованными в силу того, что инициативы противоречат укоренившимся стереотипам мышления или ментальным моделям.

Выявление ментальных моделей осуществляется посредством:

- обнаружения скачков абстракции (подмена наблюдаемых фактов обобщениями);

- осознания различий между декларируемыми взглядами и проявляющимися на практике;
- достижения баланса мнений (совмещать искусство убеждения с искусством восприятия);
- разрушения защитных механизмов (вначале распознать защитный механизм, далее понять, как он действует, затем отключить его).

Развитие в людях системного мышления. Даже слабые, но системно нацеленные воздействия могут принести существенные и продолжительные улучшения. Навыки системного мышления заключаются в следующем:

- видение взаимосвязей (целостное видение) процессов – умение видеть взаимосвязи частей системы;
- отказ от обвинений (причины неудач искать не во внешней среде, а в первую очередь в себе самом);
- обозначение сложности динамических процессов (причина и следствие на практике часто разнесены во времени и пространстве);
- поиск мощного рычага (т. е. место приложения усилий, дающих наивысший результат);
- отказ от простых решений (не спешить начать бороться с проявлениями проблем, а вначале выявить причины их возникновения).

Лидер как человек, имеющий последователей, которые помогают ему достичь поставленной цели, тонко воздействует на отношения между людьми, поэтому люди готовы добровольно следовать за ним.

Лидерство – категория ситуационная. Эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства, поэтому целесообразно назначать лидеров для ситуаций лидерства, которые соответствуют ее потребностям, или так перестраивать конкретную ситуацию, чтобы она соответствовала лидерским потребностям.

Сущность ситуационного подхода свидетельствует о том, что он применим в стратегическом управлении только на стадии реализации стратегии или при условии принятия одной из предписывающих стратегий. Руководитель должен:

- иметь знания по управлению организацией (знать эталонные стратегии);
- уметь предвидеть вероятные последствия применения методик;
- уметь адекватно интерпретировать ситуацию (владеть SWOT-анализом);
- уметь обеспечивать достижение цели организации самым эффективным способом в условиях конкретной ситуации.

14.4. Типология личностей, лидерство и командообразование

При формировании команды управления перед менеджером встает сложная задача по определению ее состава. В этом отношении может помочь типология личностей, разработанная Маерс и Бригс на базе положений К. Юнга.

В основу указанной типологии положены *четыре шкалы предпочтений*, изображенных на рис. 14.4.1, характеристики которых приведены в табл. 14.4.1.

<i>E</i>	Шкала энергии	<i>I</i>	Экстраверт — Интроверт
<i>S</i>	Шкала восприятия	<i>N</i>	Сенсорный — Интуитивный
<i>T</i>	Шкала принятия решений	<i>F</i>	Думающий — Чувствующий
<i>J</i>	Шкала стиля жизни	<i>P</i>	Решающий — Воспринимающий

Рис. 14.4.1. Шкалы предпочтений

Рассматривая познавательный процесс как последовательность восприятия (сбор информации – *S* и интуитивное агрегирование – *N*) и вынесения суждений (обдумывание – *T* и оценка последствий выработанного решения, чувствование – *F*), можно заметить, что величина параметров потенциала у разных людей будет разной, как это продемонстрировано на рис. 14.4.2. В табл. 14.4.1. приведены характеристики четырех шкал предпочтений.

<i>S</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>F</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>F</i>
<i>S</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>F</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>F</i>

Рис. 14.4.2. Структурные схемы двух разных типов личностей

Сочетание параметров шкал дает 16 типов (вариантов) личностей: ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ, ENTP, ENFP, ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, INTP, INFP, ISFP, ISTP.

Возникает вопрос: какое сочетание типов личностей в команде будет оптимальным?

Очевидно, что команда, состоящая из абсолютно одинаковых типов личностей, мало чем будет отличаться по своему потенциалу от потенциала одного человека из команды. Такая команда – слабый помощник руководителя. Вероятно и то, что команда формируется для решения конкретной задачи, а в этом случае доминировать в команде должны те или иные типы личности. В идеале состав команды должен меняться в зависимости от стадии решения задачи или перехода к решению новой задачи.

Таблица 14.4.1

Характеристика четырех шкал предпочтений

Восстановление энергии	Экстраверт (<i>E</i>) Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей).	Интроверт (<i>I</i>) Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений).
Сбор информации	Человек сенсорного типа (<i>S</i>) Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.	Человек интуитивного типа (<i>N</i>) Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности.
Принятие решений	Человек мыслительного типа (<i>T</i>) Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях.	Человек чувствующего типа (<i>F</i>) Принимает решения «сердцем», основываясь на личных убеждениях и объективных ценностях.
Образ жизни	Человек решающего типа (<i>J</i>) Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни.	Человек воспринимающего типа (<i>P</i>) Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни.

Задачи, связанные с разработкой стратегии, требуют присутствия в команде типов личностей со следующими характеристиками в зависимости от стадии разработки стратегии: на начальных стадиях (разработка видения и миссии) нужны типы *N*; на стадии целеполагания – *T*; на стадии детализации планов – *S*. Для организации процесса в целом, для организации взаимоотношений в команде нужны типы *F*.

Графическая модель участия различных типов личностей на этапах стратегического управления приведена на рис. 14.4.3.

Можно выделить различные типы руководителей команды управления, соответствующие специфике отдельных организаций. Со стратегическим развитием конкретной организации отдельные типы личностей могут справиться лучше, а другие – хуже.



Рис. 14.4.3. Модель участия в стратегическом управлении различных типов личностей
1. Закрытая модель управления

Тип руководителя, характерный для реализации закрытой парадигмы, соответствует типу личности *SJ*. Руководители этого типа ориентированы на стабильность и порядок; стремятся устанавливать официальные взаимоотношения с персоналом; ценят в подчиненных трудолюбие, исполнительность и дисциплину; склонны больше критиковать подчиненных за ошибки, чем вознаграждать за заслуги.

2. Открытая модель управления

Тип руководителя, характерный для реализации открытой парадигмы, соответствует типу личности *NF*. Руководители этого типа ориентированы на людей и стремятся учитывать социальные последствия управленческих решений; обладают талантом убеждать и вдохновлять подчиненных; склонны принимать решения, основываясь на личных симпатиях и антипатиях; но в то же время склонны закрывать глаза на проблемы в надежде, что все уладится само собой.

3. Модель случайного управления

Тип руководителя, характерный для реализации случайной модели управления, соответствует типу личности *SP*. Руководители этого типа ориентированы на действия по решению реально возникающих проблем; обладают талантом ведения переговоров, особенно в кризисных ситуациях; гибки и терпимы к подчиненным, с которыми стремятся установить отношения сотрудничества; много внимания уделяют своевременному выявлению и устранению неполадок в работе организации.

4. Модель управления типа «идея» Тип руководителя, характерный для реализации модели управления типа «идея», соответствует типу личности *NT*. Руководители этого типа ориентированы на открывающиеся стратегические возможности и обладают талантом системного мышления; проявляют энтузиазм к идеям подчиненных; с воодушевлением принимаются за новые проекты, но чаще всего не доводят их до конца.

14.5. Стратегия создания команды

Для стратегического управления важное значение имеет командообразование.

Великие стратеги стали таковыми отчасти благодаря способности формировать экспертную систему из специалистов различных областей знаний, формировать то, что принято называть командой.

Команды российской командной экономики практически сменились командами бизнесменов.

Как утверждают психологи, не общая цель делает команду командой, а совместный труд по формулированию и последующей реализации этой цели.

Общие принципы работы в команде:

- коллективные решения надежнее индивидуальных; в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества, реализуется синергический эффект системы, состоящей из различных специалистов;
- групповые решения усиливают атмосферу сотрудничества, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий принятых решений. Достоинства работы в команде заключаются в знании задачи в целом, в ответственности за конечный результат, в восприимчивости к новым идеям и высокой адаптивности.

Недостатки работы в команде: низкая стабильность, требует высокой самодисциплины, ограниченность в размерах (5—15 человек, причем группы из 7—8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные группы; при большем же количестве людей конфликты сглаживаются). Кроме того, коллективные реше-

ния требуют больше времени для их принятия и повышают степень конформизма членов группы.

Важный фактор формирования команды – распределение ролей среди членов группы, четкое понимание границ власти при принятии решений. Существенным моментом является также обнародование личных целей участников при крупных организационных переменах, поскольку невысказанные личные цели редко препятствуют прогрессу на ранних этапах осуществления программы перемен, но это случается позже, когда становится очевидным масштаб личного участия. Разобраться с личными целями участников сложно, но обнародование глубоко личных проблем может стать мощным инструментом формирования корпоративной культуры.

Чтобы сделать работу команд успешной, необходимо:

- формировать команду, ориентированную на успех;
- членов команды отбирать тщательно;
- осуществлять обучение, нацеленное на успех;
- инициировать «плавающее» лидерство в команде;
- обеспечивать поощрения за работу в команде.

Контрольные вопросы

1. Можно ли, только опираясь на анализ состояния организации, построить ее стратегию?
2. Помогает ли логика когнитивной технологии формулировать стратегические решения?
3. Можно ли назвать конкуренцию между организациями конкуренцией между командами управления организаций?
4. Какой первый шаг для формирования команды следует делать?
5. Приведите самую простую модель функционирования команды.
6. Какова модель состава команды управления организацией?
7. Опишите функциональный состав команды управления.
8. В чем заключаются особенности лидерства в команде?
9. Определите влияние горизонтальных парных связей на устойчивость команды.
10. Сопоставьте лидерство и самоорганизацию в команде.
11. Назовите три направления деятельности лидера в команде.
12. В чем заключается применение ситуационного подхода управления малыми группами в структуре командного управления реализацией стратегии?
13. Определите рациональный состав команды и типологию личностей.
14. Приведите примеры и структурные схемы типов личностей.
15. Дайте характеристики четырех шкал предпочтений.
16. Состав команды должен быть постоянным или может меняться в зависимости от стадии принятия решений?
17. Зависит ли структура команды от типа организации?
18. Что делает команду командой: общая цель или совместный труд?
19. В чем заключаются общие принципы формирования команды?
20. Каковы достоинства работы командой?
21. В чем заключаются недостатки работы командой?
22. Что следует делать для успешной работы команды?

Глава 15

Эффективность стратегических изменений

15.1. Концепция эффективности организаций

В любой деятельности можно выделить определенный результат, последствия которого человек всегда стремился оценить. В отечественной науке управления развитие понятия «эффективность» исторически начинается с эффективности производства организации и несколько позже – с эффективности управления производством.

Вопросы эффективности в нашей стране широко освещались в научной литературе и детально рассматривались в нормативно-методических и инструктивных материалах соответствующих органов управления. Однако в условиях государственной собственности и отсутствия рынка ресурсов, продукции, капитала практически все решения по использованию ресурсов принимали централизованные органы управления. Сложный динамический процесс принятия экономических решений осуществлялся в форме централизованного экономического планирования. Деятельность организаций в основном ограничивалась производством. Соответственно все усилия были сосредоточены на анализе, контроле и планировании, как правило, текущей результативности (эффективности) производства организации.

В новом XXI столетии перспективные проблемы развития управления имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений. С учетом новых условий хозяйствования в Российской Федерации можно говорить о новой роли организации хозяйственной сферы (этапы эволюции произошедших изменений представлены в табл. 15.1.1), которая становится открытой системой, отвечающей и контролирующей все сферы своей деятельности.

Развитие предпринимательства вызвало появление концепции эффективности организаций. В настоящее время используются различные термины, по-своему характеризующие соотношение результата с определенными целевыми установками: «результативность», «целесообразность», «экономичность», «производительность», «действенность» и т. д.

Таблица 15.1.1

Причины изменения условий деятельности организаций

Показатель	Этапы эволюции систем хозяйственного управления				
	I (с 1965 г.)	II (1970– 1980-е гг.)	III (1987– 1989-е гг.)	IV (1990– 1992-е гг.)	V (с 1992 г.)
Факторы внешней среды	Приспособление административной системы руководства экономикой к растущему уровню нестабильности ее развития. Осуществление реформы «сверху», когда не затрагивается центр, в частности его статус в области планирования и управления. Недопущение полной самостоятельности организаций			Изменение сути и роли деятельности организаций в обществе (полная самостоятельность на базе многообразия форм собственности при регулировании государством с помощью экономических методов). Поэтапная приватизация, разгосударствление собственности и демополизация в промышленности. Необходимость развития экономики на базе нововведений	
Факторы внутренней среды	Оценка эффективности производства на основе объемных показателей. Директивность планирования. Принятие решений на уровне предприятий только оперативного характера	Необходимость сочетать централизацию с более широкой децентрализацией в принятии решений. Ориентация на заинтересованность в развитии производства	Переход к новым видам деятельности, требующим специфических подходов к планированию.		
			Необходимость формирования стратегии развития. Переход от экономических нормативов к системе государственных налогов	Оценка организаций по рыночным критериям эффективности. Индивидуальность плана	

Эффективность организаций в общем виде определяют как отношение результата ее деятельности к затратам, направленным на его достижение. Эффективность есть характеристика процессов и воздействий сугубо управленческого типа, отражающая прежде всего степень достижения преследуемых целей, поэтому эффективностью обладает лишь целенаправленное взаимодействие.

Под эффективностью понимают:

- определенный конкретный результат (эффективность действия чего-либо);
- соответствие результата или процесса максимально возможному, идеальному или плановому;
- функциональное разнообразие систем;
- числовую характеристику удовлетворительности функционирования;
- вероятность выполнения целевых установок и функций;
- отношение реального эффекта к требуемому (нормативному) эффекту.

В отечественной науке и практике можно выделить материал, посвященный эффективности производства трех видов:

- апробированный, содержащийся в нормативных актах (методиках, инструкциях и т. п.);
- освещающий дискуссионные вопросы, отраженные в специальной литературе;

• касающийся вопросов, до конца пока не решенных, среди которых – комплексная оценка деятельности организаций хозяйственной сферы.

Можно выделить, по крайней мере, два результата теоретических разработок проблем эффективности организации, выполненных еще до начала реформирования экономики, но активно используемых и в настоящее время:

- определение содержания основных видов эффективности:
 - экономическая, социальная и социально-экономическая;
 - народнохозяйственная и хозрасчетная;
 - обобщающая (воспроизводства, хозяйства в целом), локальная (отдельных регионов и хозяйственных звеньев), частная (отдельных факторов производства) и отдельных фаз (сфер) воспроизводства;
- обоснование критериев и показателей эффективности. Критерии отражают сущность эффективности, показатели служат средством измерения и сопоставления эффективности в соответствии с ее критериями.

В процессе эволюции менеджмента как науки и практики произошло изменение содержания критериев эффективности, отражающее новую роль организаций в обществе (табл. 15.1.2).

Оперативное управление организацией хотя и было направлено на гарантированное выполнение текущих заданий в области производства, снабжения, маркетинга, управления персоналом и финансами, но в основном сосредоточивалось на производственных аспектах. Политика как функция управления рассматривается как деятельность, направленная на обеспечение продуктивного взаимодействия с внешними и внутренними группами заинтересованных лиц таким образом, чтобы их интересы соответствовали возможностям организации и не лишали его жизненно важных ресурсов.

На современном этапе широко используются все четыре подхода к определению критерия эффективности.

Таблица 15.1.2 Эволюция содержания критериев эффективности

Концепции, школы, подходы	Модель организации в аспекте		
	развития	доминирующей функции менеджмента	критериев эффективности
Научный менеджмент — школа научного управления (1885–1920 гг.)	Механистическая конструкция	Оперативное управление производством	Экономическая эффективность, или рациональное использование ресурсов
Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930–1950 гг.)	Коллектив людей, построенный на разделении труда	Организация или управление персоналом	Экономическая эффективность, учитывающая воздействие психологических факторов
Системный подход (с конца 1950-х гг. и по настоящее время)	Сложная иерархическая система	Стратегический менеджмент	Системная целесообразность
Ситуационный подход (с конца 1960-х гг. и по настоящее время)	Общественная организация с самостоятельными интересами отдельных групп	Политика	Социально-экономическая целесообразность

Эффективность организаций в дореформенный период рассматривалась в двух аспектах как макроэкономическая категория (в политэкономии) и как расчетная единица (состоящая из множества показателей) в плановой и бухгалтерской отчетности предприятий, отраслей (рис. 15.1.1).

В настоящее время организационное управление вступает в фазу перехода от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к информационно-базирующейся организации, организации специалистов, глубоко владеющих знаниями. Сегодня мы можем только предполагать, как будет выглядеть эта организация, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структура и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность менеджеров должна сокращаться по сравнению с сегодняшним уровнем. Конструирование и управление подобной организации становится задачей ближайшего будущего. Пример одного из современных подходов к управлению представлен в табл. 15.1.3.



Рис. 15.1.1. Аспекты разработок оценок эффективности

Опираясь на понимание составляющих организации, ее можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей. Составляющие такую организацию лица стремятся удовлетворить свои индивидуальные мотивации, опираясь на нее, а цель менеджера – повышение эффективности их совместной деятельности. При этом организация представляет собой взаимодействие ее членов по преобразованию полученных ресурсов в требуемый продукт.

Эффективность характеризует в широком смысле качественную сторону развития общества. Ее специфика состоит в том, что она показывает, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат.

Таблица 15.1.3 Результативный подход к управлению в сопоставлении с обычно применяемым (действенным)

<i>Результативный подход</i>	<i>Действенный подход</i>
<p>Эффективно действующий управляющий постоянно стремится:</p> <ul style="list-style-type: none"> • делать требуемую работу указанным способом и таким образом быть эффективным • избегать возникновения проблем, например путем подбора конструктивных альтернатив, чтобы уменьшить эффект внезапности • оптимально использовать ресурсы посредством замены энергетических и сырьевых материалов на основе более качественной информации • повысить прибыли • достичь лучших результатов 	<p>Традиционно действующий управляющий стремится:</p> <ul style="list-style-type: none"> • делать работу эффективным способом, если даже эта работа и не требуется • решать проблемы по мере их возникновения посредством управления кризисной ситуацией • сохранять ресурсы • снижать себестоимость • выполнять должностные обязанности в соответствии с инструкциями
<ul style="list-style-type: none"> • оценивать конечные результаты 	<ul style="list-style-type: none"> • контролировать затраты

Применительно к проблеме измерения эффективности хозяйствования любой организации ее полезно рассматривать по составляющим оценки:

- критерию эффективности хозяйствования;
- ключевому принципу оценки эффективности;
- показателю (системе показателей) эффективности;
- методике расчета эффективности хозяйствования;
- организационно-экологическим мероприятиям по введению новой системы оценки

в практику.

Затраты (Z) и результаты (P) могут сопоставляться между собой различными способами, при этом получаемые показатели имеют разный смысл, акцентируя ту или иную сторону категории «эффективность»:

- $\frac{P}{Z}$ — показатель, характеризует результат, получаемый с единицы затрат;

- $\frac{Z}{P}$ — отношение, означает удельную величину затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата;

- разность $P - Z$ характеризует абсолютную величину превышения результатов над затратами;

- $\frac{P - Z}{Z}$ — показатель, дает оптимальную величину эффекта;

- $\frac{P - Z}{P}$ — показатель, отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата.

В общем виде эффективность выражается через соотношение между результатами, полученными в процессе деятельности организации, и затратами труда, связанными с достижением этих результатов. Эффективность является основой построения количественных

критериев ценности принимаемых решений формирования материально-ресурсной, функциональной и системной характеристик хозяйственной деятельности.

15.2. Эффективность управления организацией

В последние годы активно разрабатывается *теория максимизации добавленной стоимости (Wealth maximization theory)*.

Любой организации в той или иной степени присущ разрыв между функцией владения и функцией управления и контроля, что приводит к возникновению ряда новых управленческих теорий. Наиболее известной является *теория передачи полномочий (Agency theory)*, в основе которой лежит противопоставление интересов владельцев фирмы и управленческого персонала (в случае корпоративного построения фирмы, когда ее владельцы не занимаются оперативным управлением, а нанимают соответствующий персонал). Здесь происходит обособление двух больших групп физических лиц, имеющих непосредственное отношение к фирме, – владельцев (акционеры, участники) и управленческого персонала. Их интересы могут совпадать далеко не всегда; особенно это связано с анализом альтернативных решений, некоторые из них обеспечивают текущую прибыль, а другие рассчитаны на перспективу.

Разновидностью данной теории является *теория заинтересованных групп (Stakeholder theory)* со следующим исходным положением: цель функционирования любой фирмы заключается в гармонизации конфликтных целей юридических и физических лиц, имеющих непосредственное или косвенное отношение к данной фирме, – акционеров, наемного управленческого персонала, работников, контрагентов, государственных органов. Поэтому организация должна не только стремиться к максимизации прибыли, но и заботиться о социальном положении своих работников, охране окружающей среды и др.

Чтобы сделать организации более эффективными, нужно учитывать противоречивые интересы множества участников, заинтересованных в эффективной работе, но имеющих свое понимание, свои критерии и показатели для ее оценки, свой способ влияния (прямое или косвенное) на составляющие эффективности. Поэтому *критерии организационной эффективности постоянно меняются, отражая изменения в составе участников и их интересах*. Так, собственники оценивают (и стремятся максимизировать) доход на вложенный капитал. Кредиторов интересует ликвидность, перспективность вкладов, финансовый риск. Поставщиков тревожит ненадежность партнеров. Профсоюзы оценивают эффективность деятельности фирмы для обоснования условий трудовых соглашений.

Помимо участников бизнеса прямой или косвенный контроль за эффективностью деятельности организации осуществляют внешние организации и лица («аутсайдеры») – потенциальные вкладчики, банки-кредиторы, потребители продукции (услуг), поставщики, конкуренты и др. Таким образом, делается вывод о том, что именно многосторонний контроль эффективности участниками бизнеса, «аутсайдерами», государством в условиях рыночной экономики создает для организаций экономическую среду, где эффективная деятельность – необходимое условие существования и функционирования организации. Задача менеджеров – обеспечить равновесие между интересами собственников (акционеров), работников, кредиторов, между статической и динамической, внешней и внутренней эффективностью. Таким образом, менеджеры должны подходить к организационной эффективности как к динамической категории и постоянно быть готовыми к изменениям.

Один из подходов к эффективности организации, названный моделью конгруэнтности организационного поведения, базируется на общей системной модели. В ее рамках основные входные элементы, поступающие в систему организованного поведения, связаны с внешним окружением: ограничениями, требованиями и возможностями; ресурсами органи-

зации; ее историей. Важным входным элементом является стратегия организации как набор ключевых решений относительно соответствия ее ресурсов возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения в контексте истории организации. На выходе системы находится эффективность деятельности, согласованная со стратегическими задачами организации. Более детально: выходные элементы включают в себя характеристики работы организации в целом; характеристики работы групп (например, отдела перспективных разработок организации и отдела управления человеческими ресурсами), а также индивидуальной деятельности и удовлетворения от нее (например, показателей средней заработной платы сотрудников). В соответствии с основной схемой организация рассматривается как механизм, который берет входные элементы и трансформирует их в выходные элементы (модели индивидуального, группового и организационного поведения). Основным объектом в анализе организаций является процесс преобразования или трансформации. В данной модели организация рассматривается в составе четырех компонентов, в которые входят:

- задачи или работа, необходимые для выполнения, и их основные характеристики;
- работники, на которых возлагается выполнение заданий;
- формальное организационное обеспечение, включая различные структуры, процессы, системы и т. д., которые создают мотивацию и содействуют выполнению задач;
- неформальные организационные образования, включающие устойчивые модели, власть и влияния, ценности и нормы и т. д., что отражает реальные условия деятельности организации.

Проблема эффективности возникает в связи с управлением и организационными факторами, которые свидетельствуют о плохом соответствии либо недостаточной конгруэнтности между организационными компонентами. Этот подход к организациям содержит элемент случайности. Не существует самого лучшего организационного проекта, стиля руководства или метода работы. Скорее всего, в различных ситуациях наиболее подходящими будут разные модели организаций и управления ими.

В соответствии с моделью открытых систем организации как живые существа являются гомеостатическими, т. е. стремятся к непрерывной деятельности по поддержанию стационарного состояния (стабильности). Стабильность – это стремление системы оставаться неизменной, постоянно восстанавливать, повторять заведенный порядок вещей. Развитие, напротив, – стремление изменяться: под влиянием внешних обстоятельств и под давлением внутренних факторов. Стабильность и развитие противоречат друг другу, но вынуждены уживаться в одной системе, поскольку они ее органичные, имманентные движущие силы.

Стабильность нужно поддерживать, можно повышать и понижать (когда оптимизационные расчеты дают такую рекомендацию). Если поддержание требует в основном текущих затрат, то повышение требует, как правило, прежде всего капитальных затрат.

Развитие – это совершенно иная цель организации бизнеса, и подход к ней должен быть другим. Хотя для обеспечения развития и стабильности нужны однотипные составляющие: люди, различные фонды, оргструктуры, но строятся они в системы по-разному и управление ими должно быть принципиально свое (что на деле и происходит, хотя эпизодически предпринимаются попытки унифицировать всю систему управления организациям). Развитие может быть направлено внутрь данной системы и вовне; ему могут быть присущи эволюционные и революционные черты, а по уровням развитие может осуществляться от элемента до системы в целом. Его объективными источниками могут быть внешние по отношению к данному объекту и внутренние факторы.

Развитие фирмы, направленное внутрь, представлено, прежде всего, технологией разработки продукции (услуг). Ее совершенствование обеспечивает повышение эффективности деятельности фирмы и снижение затрат на предлагаемые работы (услуги). Развитие, направленное вовне, – это прежде всего совершенствование предлагаемых товаров (новое

сотрудничество, новые системы интеграции). Его результатом должно быть повышение степени удовлетворения клиентских запросов, что для фирмы в условиях рыночной экономики есть завоевание рынка в борьбе с конкурентами и увеличение прибыли. Связь между этими направлениями развития в том, что новая продукция должна иметь невысокую себестоимость, а новая технология разработки продукции не должна ухудшать качество и повышать затраты на ее реализацию.

15.3. Подходы к оценке стратегических изменений

Для достижения высоких показателей деятельности организации важны как операционная, так и стратегическая эффективность.

Операционная эффективность проявляется в выполнении сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты⁵⁷.

Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента – искусства.

Ключевые характеристики потенциально эффективной стратегии:

- *ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии*. К ней относятся знание и понимание полюсов эффективной стратегии. Абсолютная иррациональность – один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс – предельная рациональность;

- *ситуационность*. С точки зрения ситуационного подхода эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего стратегического успеха конкретной организации;

- *уникальность стратегии*. Чтобы достичь успеха в своем бизнесе, в стратегию организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые сделают ее отличной от основных конкурентов.

Каждая организация должна найти в своей деятельности что-то уникальное, присущее только ей. Подход к стратегической уникальности – целевой поиск возможностей своего будущего бизнес-успеха там, где его еще не увидели конкуренты.

1. *Будущая неопределенность как стратегическая возможность*. Стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества;

2. *Гибкая адекватность*. Организации для реализации возможностей предоставляемых внешней средой необходимо, чтобы ее собственные стратегические изменения были адекватны изменениям внешним.

Приведенные характеристики являются не альтернативными, а взаимодополняющими и взаимоусиливающими, так как фактически эффективные стратегии организаций – это тот или иной, но обязательно органичный и содержательный сплав указанных характеристик⁵⁸.

Успех или провал стратегии определяется следующими факторами:

1. *Соответствие внешней среде*. Как известно потребности рынка формируются внешней средой, а именно изменениями в демографической ситуации в стране, уровне экономического благосостояния, политикой, технологиями, переменами в культуре и ценностях. В настоящее время процветающими считаются те организации, где удовлетворение нужд потребителей осуществляется наиболее эффективно, так как основной фактор, определяющий результативность работы организации и правильность выбора товара (услуги), – это его соответствие нуждам потребителей.

⁵⁷ Портер М. Э. Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – С. 50.

⁵⁸ Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 22–26.

2. *Эффект времени (нет ничего более непостоянного, чем успех)*. Основным источником возникновения проблем в управлении организацией – изменения рыночной среды и соответственно нужд потребителей. Для того чтобы всегда быть на волне успеха, руководителям организаций следует быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней среде и постоянно совершенствовать стратегию своей деятельности. Конечно же, проведение преобразований мало у кого вызовет восторг, однако это реальная необходимость

3. *Производительность против эффективности*. Производительность и эффективность представляют две концепции, на которых основывается каждая отдельная стратегия. Первая отражает рост производительности и связывает результаты (например, объем производства, прибыль) с затратами (например, вложенные в труд или активы). Производительность определяют как внутренний показатель, который при необходимости можно легко измерить и улучшить.

В отличие от производительности понятие эффективности связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, который с трудом поддается изменению. Для его повышения требуется длительное время. Эффективность имеет огромное значение для выживания и успешной деятельности организации. Производительность связана с затратами, эффективность – с выявлением возможностей создания рынков. П. Друкер передает суть указанного различия так: «Производительность позволяет выполнить все необходимое, а эффективность – найти это необходимое». Для многих организаций тем не менее стремление к высокой производительности и сокращению затрат скорее самоцель, чем дополнение к эффективности. Суть эффективности заключается в нововведениях, т. е. обнаружении новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей. Концентрация усилий на снижение затрат – безнадежное и устаревшее занятие, если организация выпускает товары, которые не находят спроса на рынке. Руководители должны направлять основные усилия скорее во внешнюю, нежели во внутреннюю среду. Организация должна быть прежде всего эффективной и только потом – производительной.

4. *Скорость и решительность*. Важными факторами успеха стратегии в условиях жесткой конкуренции стали скорость и решительность. Основным оружием (ресурсом) успеха организаций выступает время. Те организации, которые умеют в кратчайшие сроки мгновенно реагировать на изменения вкусов и требований потребителей, несомненно, получают большие прибыли, чем их «медлительные» (нерасторопные) конкуренты.

Для достижения успеха одной лишь скорости недостаточно, надо решительно привлекать значительное количество ресурсов, так как одно из условий получения прибыли и закрепления позиций на рынке – привлечение необходимых ресурсов в производство, а также постоянная работа по завоеванию новых сегментов рынка. Небольшим организациям, не обладающим значительными запасами ресурсов, целесообразно рассмотреть возможность заключения соглашения с более крупными фирмами с целью получения достаточного количества ресурсов, необходимых для успешного освоения рынка.

5. *Эффективность организационной структуры*. В условиях современной конкуренции умение организации выжить зависит от ее основных деловых способностей – уникального сочетания квалификации в области технологий и маркетинга ее сотрудников, а также от условий эффективного использования персоналом организации их умений и навыков, нахождения возможностей их применения, успешной их реализации и завоевания передовых позиций на рынке. Внешние силы – экономика, изменения в демографической структуре, технологиях, а также конкуренция и другие факторы обуславливают выживание только тех организаций, которым удалось наилучшим образом приспособиться к окружающей среде. Таким образом, процветание организации в будущем зависит от ее умения адаптироваться

к постоянно меняющимся факторам внешней среды и от умения руководства разрабатывать стратегию, адекватную изменяющемуся миру⁵⁹.

Оценка стратегии – важный этап управления организациям. Одна из основных целей оценки стратегии – разделение текущих результатов деятельности и тех факторов, которые лежат в их основе и определяют собой успех или поражение организации в целом. Результатом оценки стратегии может быть как отклонение и изменение, так и одобрение существующих программ.

Большое значение для определения преимуществ организации имеют критерии сравнения организаций между собой и с рынком. Факторы изменений границ между самими организациями, а также границ между организациями и рынком могут быть установлены: они формируются как в самой организации, так и в отношениях между организациями (в частности, в изменениях процедур межорганизационных согласований, в первую очередь на рынках, а также в государстве).

Один из способов решения проблемы критериев эффективности – упорядочение их с помощью фундаментальных характеристик организаций.

Для экономической организации параметрами эффекта могут быть: стоимость и время создания; доход и прибыль за фиксированный период и т. д. Не случайно при выборе состава параметров эффекта учитывается, ради чего создается система, и цель исследования.

Можно выделить разные подходы к формированию критериев эффективности, в частности монокритериальную и поликритериальную (векторную) постановку задач.

Выделяются три семейства моделей эффективности управления экономической организацией.

1. Семейство моделей, сконцентрированных вокруг целей. Основная идея состоит в том, что эффективность экономической организации определяет ее способность достигать заранее намеченных целей.

Такие модели основаны на гипотезе, которую не так легко объяснить. Целевой подход предполагает рациональную деятельность тех или иных групп организации для достижения намеченных целей. Поэтому надо исходить из того, что цели могут быть установлены вполне конкретно, а для определения эффективности необходимо, чтобы прогресс, достигнутый в этом направлении, мог быть точно зафиксирован и доступен измерению. Опыт же теории показывает, что в связи с этими гипотезами, даже в случае достижения такой несложной цели, как максимизация прибылей, возникает много проблем.

2. Семейство моделей, где первенствуют системные критерии, т. е. критерии, которые навязаны экономической организации, поскольку такие модели способны обеспечить внутреннее единство организации и гарантировать ее выживание в изменяющейся среде. Избранные критерии дают представление о внутренних характеристиках организации.

Однако здесь мы также сталкиваемся с гипотезой, которая затрудняет эмпирическое вычисление, так как системный подход апеллирует скорее к средствам поддержки отношений между участниками организации, чем к целям. Внутреннее распределение ресурсов, введение в действие правил взаимоотношения участников, определение иерархических отношений занимают центральное место и ведут к сложностям оценки издержек. Кроме того, критерий выживания организации выдвигает идею об отношении между организацией и средой ее функционирования посредством единственного фактора – приспособляемости к неопределенному миру, а это приводит к весьма пассивному видению организации, сконцентрированному на ее реакциях.

⁵⁹ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 40–42.

3. Семейство моделей, которых объединяют критерии, встречающиеся в теориях так называемых «стратегических составляющих». Здесь анализ отвергает идею о том, что эффективность можно оценить на основе заранее установленных критериев или системных характеристик. Эти подходы говорят о том, что организация предпочитает критерии, позволяющие ей обеспечивать минимальный уровень удовлетворения для составляющих ее частей, мотивы деятельности и цели которых различны.

Если этот уровень не достигнут, то деятельность организации неэффективна. Такие составляющие могут быть как внутренними, так и внешними компонентами организации. Трудности в обращении с этими критериями связаны с проблемой идентификации стратегических компонентов и с способностью точно установить, как именно организация зависит от составных частей.

Проблема выбора точных экономических критериев, при помощи которых можно как оценить результаты деятельности самих организаций, так и сравнить их между собой, представляет собой крайне сложную теоретическую задачу. Под успехом каждый руководитель представляет, как правило, комбинацию критериев, основанных главным образом:

- на удовлетворении потребностей участников организации и как следствие – на снижении уровня конфликтов, которые порождаются разнородностью мотиваций;
- на расширении самой организации, ее возможности увеличить долю на освоенном рынке или освоить новые рынки, способности предоставить новые услуги.

Таким образом, успехи экономической организации всегда связаны с увеличением объемов ее деятельности и, следовательно, с ее способностью замещать собой рынок. Конечный критерий эффективности подразумевает воздействие организации на свое окружение: эффективная организация во многом изменяет внешнюю среду к своей выгоде.

В экономической литературе различаются многие аспекты эффективности управления организацией: внутренняя эффективность, внешняя, рыночная, общая, тактическая, глобальная и т. д.

Однако помимо этих видов эффективности организации можно выделить локальные виды эффективности инвестиционных проектов организации, которые характеризуются системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников.

Статическая эффективность и способы ее контроля являются основными при управлении текущими процессами деятельности организации на относительно коротком отрезке времени, т. е. при решении оперативных и тактических вопросов. В то же время стратегическое управление невозможно без исследования динамических аспектов эффективности, когда организации должны идти на дополнительные издержки в текущем периоде (снижать возможности краткосрочного повышения эффективности) для обеспечения стабильной и высокой эффективности в долгосрочной перспективе.

Динамическая эффективность – это основной способ поддержания высокой конкурентоспособности организации в течение максимально длительного периода времени. Необходимо отметить одинаковую ценность для организации этих двух аспектов эффективности. Использование лишь способов управления статической эффективностью может отрицательно сказаться на перспективах развития организации. В то же время чрезмерное увлечение динамическим аспектом эффективности, связанным с большим риском, может привести к неоправданным расходам, потере темпов его перехода в новое качество эффективности.

Контрольные вопросы

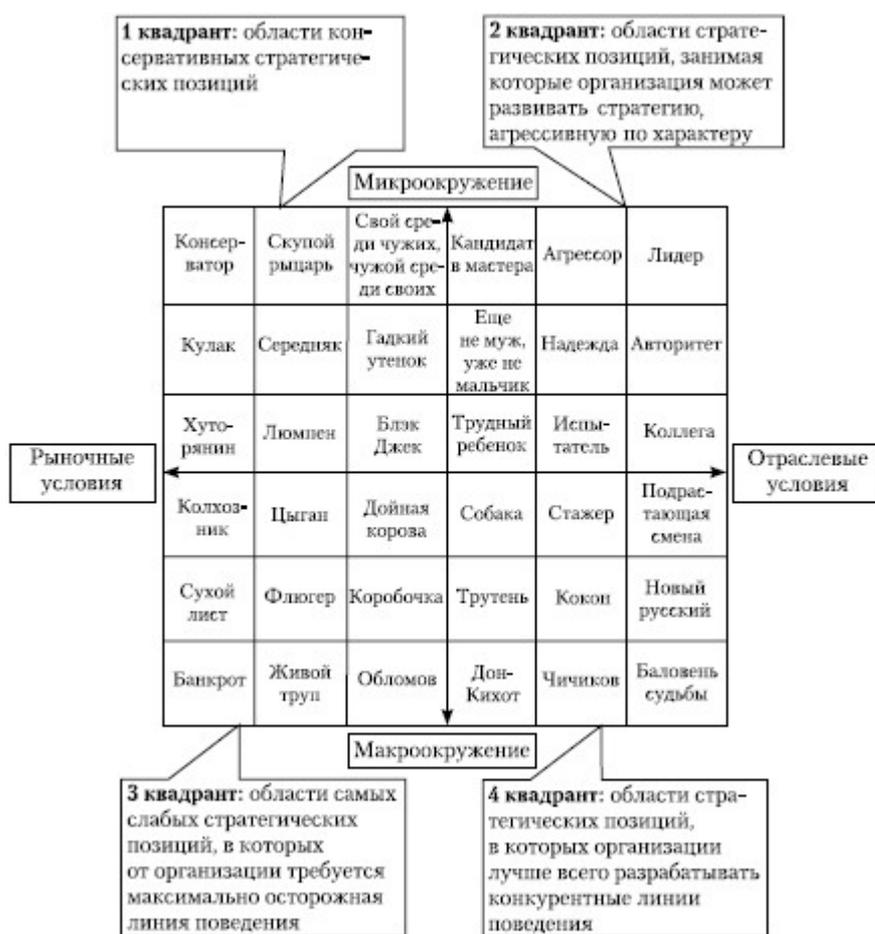
1. Как в общем виде определяется эффективность?
2. Что чаще всего понимают под термином «эффективность»?

3. Какие виды эффективности вам известны?
4. Что отражают критерии и показатели эффективности?
5. Назовите четыре подхода к определению критериев эффективности.
6. Каковы аспекты разработки оценок эффективности?
7. Сопоставьте результативный и действенный подходы по своим характеристикам.
8. В чем суть подхода в теории передачи полномочий?
9. Что чаще всего необходимо предпринять, чтобы сделать организацию более эффективной?
10. На чем основана модель конгруэнтности организационного поведения?
11. Как соотносятся категории «развитие» и «эффективность»?
12. В чем различие операционной и стратегической эффективности?
13. Дайте характеристику потенциально эффективной стратегии?
14. Что может быть результатом оценки стратегии?
15. Что может служить показателями эффективности?
16. Дайте характеристику трем моделям эффективности управления экономическими организациями.
17. В чем заключается проблема выбора точных экономических критериев эффективности?
18. Через какие составляющие стратегии можно определить ее эффективность?
19. Назовите способы контроля динамической и статической эффективности.
20. В чем основное противоречие между текущей и стратегической эффективностью?

Приложения

Приложение 1 Области стратегических позиций

Пространство стратегических позиций⁶⁰ может быть разбито на 36 условных областей (см. рис.) при условии, что в каждой такой области наблюдается относительное равенство условий бизнеса и стратегических альтернатив. Указанное пространство можно представить четырьмя подпространствами (или квадрантами), в которых поведение организаций радикально отличается.



⁶⁰ Приложения 1, 2 и 3 составлены по: *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.

Приложение 2

Характеристика областей стратегических позиций

Агрессивные позиции

«Лидер»

Компания ведет свой бизнес в очень привлекательной отрасли, имея сильные конкурентные преимущества. Макросреда адекватна бизнесу компании, а ее стратегический потенциал позволяет полностью контролировать этот бизнес.

«Агрессор»

Стратегический потенциал компании полностью позволяет контролировать условия бизнеса в адекватной макросреде. Компания ведет свой бизнес в достаточно привлекательной отрасли и имеет хорошие конкурентные преимущества.

«Кандидат в мастера»

Компания с высоким стратегическим потенциалом осуществляет свой бизнес в адекватных макроусловиях. Однако она характеризуется хорошими конкурентными преимуществами, но функционирует в недостаточно привлекательной отрасли, или ведет свой бизнес в привлекательной отрасли, но не обладает высокими конкурентными преимуществами.

«Авторитет»

Компания обладает сильными конкурентными преимуществами, осуществляет свой бизнес в очень привлекательной отрасли. Степень адекватности стратегического потенциала компании макросреде достаточно высока. Некоторое ухудшение макроусловий нейтрализуется высоким стратегическим потенциалом, и наоборот.

«Надежда»

Наиболее типичный представитель стратегических позиций агрессивного профиля. Компания функционирует в достаточно привлекательной отрасли и характеризуется хорошими конкурентными преимуществами. Стратегический потенциал компании позволяет достаточно полно контролировать условия макросреды.

«Еще не муж, уже не мальчик»

Компания с достаточно высоким стратегическим потенциалом и адекватностью его макроусловиям функционирует не в самой привлекательной отрасли или имеет недостаточные конкурентные преимущества.

«Коллега»

Компания с очень высоким конкурентным статусом, осуществляющая деятельность в очень привлекательной отрасли; характеризуется в то же время недостаточным стратегическим потенциалом или функционирует в условиях нестабильной макросреды.

«Испытатель»

Компания ведет свой бизнес в достаточно привлекательной отрасли и характеризуется хорошими конкурентными преимуществами, но обладает недостаточным стратегическим потенциалом, или макросреда, в которой она действует, является не совсем благоприятной.

«Трудный ребенок»

Компания функционирует или в недостаточно привлекательной отрасли, или имеет не очень высокие конкурентные преимущества. Стратегический потенциал еще способен нейтрализовать неблагоприятные условия макросреды.

Консервативные позиции

«Консерватор»

Компания характеризуется очень высоким стратегическим потенциалом, способным полностью контролировать условия макросреды. Однако бизнес свой ведет в одной из самых непривлекательных отраслей и не имеет практически никаких конкурентных преимуществ.

«Скупой рыцарь»

Компания с очень высоким стратегическим потенциалом функционирует в очень благоприятных условиях макросреды. Но осуществляемый вид бизнеса имеет низкие конкурентные преимущества и ведется в малопривлекательной отрасли.

«Свой среди чужих, чужой среди своих»

Бизнес, осуществляемый компанией, полностью адекватен макросреде. Стратегический потенциал очень высок. Однако деятельность ведется или не в той отрасли, которая отличается привлекательностью, или компания характеризуется низкими конкурентными преимуществами по сравнению с другими представителями этой отрасли.

«Кулак»

Компания ведет свой бизнес в одной из самых непривлекательных отраслей, не обладает никакими конкурентными преимуществами. При этом характеризуется высоким стратегическим потенциалом, позволяющим достаточно полно контролировать изменение условий макросреды.

«Средний класс»

Компания относится к малопривлекательным отраслям деятельности и имеет низкие конкурентные преимущества. Однако имеет значительный стратегический потенциал, способный противостоять изменяющимся макроусловиям.

«Гадкий утенок»

Стратегический потенциал компании достаточно полно контролирует условия макросреды. Потенциал относительно высок, макроусловия осуществления бизнеса благоприятны. Но отрасль, в которой функционирует компания, недостаточно привлекательна или не достигнуты необходимые конкурентные преимущества.

«Хуторянин»

Компания занимается одним из самых непривлекательных видов деятельности и не имеет никаких конкурентных преимуществ. Однако стратегический потенциал компании еще способен в определенной мере нейтрализовать негативное действие изменяющихся условий макросреды.

«Люмпен»

Стратегический потенциал компании или недостаточно высок в благоприятных условиях макросреды, или же в основном тратится на преодоление ее негативного влияния. Бизнес осуществляется в непривлекательной отрасли и не имеет преимуществ по сравнению с конкурентами.

«Блэк Джек»

Компания ведет бизнес в недостаточно привлекательной отрасли или не достигла еще необходимых конкурентных преимуществ. Стратегический потенциал способен противостоять изменяющимся условиям макросреды.

Оборонительные позиции

«Банкрот»

Компания, функционирующая в сугубо неблагоприятных условиях макросреды, характеризуется полным отсутствием стратегического потенциала. Бизнес, осуществляемый компанией, не имеет никаких конкурентных преимуществ и ведется в одной из самых непривлекательных отраслей.

«Живой труп»

Компания, обладающая низким конкурентным статусом, ведет свой бизнес в непривлекательной отрасли. Вся деятельность компании полностью определяется неблагоприятным климатом макросреды, так как стратегический потенциал компании, способный противостоять его воздействию, отсутствует.

«Обломов»

Деятельность компании ведется или не в той отрасли, которая достаточно привлекательна, или компания характеризуется низкими конкурентными преимуществами по сравнению с другими представителями этой отрасли. Стратегический потенциал компании минимален, макроусловия осуществления бизнеса абсолютно неблагоприятны.

«Сухой лист»

Бизнес ведется в одной из самых непривлекательных отраслей, у компании отсутствуют какие бы то ни было конкурентные преимущества. В связи с тем, что стратегический потенциал компании не способен противостоять негативным факторам макросреды, ее деятельность находится в основном под воздействием этих факторов.

«Флюгер»

Решающее воздействие на функционирование компании оказывает неблагоприятная макросреда и изменения, происходящие в ней. Стратегический потенциал компании очень низок. Деятельность компании, обладающей низким конкурентным статусом, ведется в малопривлекательной отрасли.

«Коробочка»

Стратегический потенциал компании очень мал и не способен нейтрализовать воздействие неблагоприятных макроусловий. Кроме того, отрасль, в которой функционирует компания, недостаточно привлекательна или не достигнуты необходимые конкурентные преимущества.

«Колхозник»

Конкурентные преимущества компании, ведущей свой бизнес в очень непривлекательной отрасли, отсутствуют. Стратегический потенциал не позволяет компании полностью нейтрализовать негативное воздействие макроусловий.

«Цыган»

Компания, функционирующая в малопривлекательной отрасли, характеризуется низкими конкурентными преимуществами. Воздействие макросреды значительно и не перекрывается стратегическим потенциалом компании.

«Дойная корова»

Стратегический потенциал компании не позволяет полностью контролировать макроусловия осуществления бизнеса. Конкурентный статус компании недостаточно высок или бизнес осуществляется в отрасли, характеризующейся незначительной привлекательностью.

Конкурентные позиции

«Баловень судьбы»

Компания, имеющая максимальный конкурентный статус, осуществляет свою деятельность в одной из самых привлекательных отраслей. При этом компания, функционирующая в абсолютно неблагоприятных условиях макросреды, характеризуется полным отсутствием стратегического потенциала.

«Чичиков»

Компания функционирует в достаточно привлекательной отрасли и характеризуется хорошим конкурентным статусом. Однако вся деятельность компании полностью определяется неблагоприятной макросредой, так как стратегический потенциал компании, способный противостоять ее воздействию, отсутствует.

«Дон Кихот»

Негативное воздействие макроусловий абсолютно не перекрывается стратегическим потенциалом компании, так как он минимален. Кроме того, компания функционирует или в недостаточно привлекательной отрасли, или имеет не очень высокие конкурентные преимущества.

«Новый русский»

Вид бизнеса, выбранного компанией, относится к очень привлекательным. Конкурентный статус компании максимален. Однако стратегический потенциал компании очень мал и не способен нейтрализовать воздействие неблагоприятных макроусловий.

«Кокон»

Компания осуществляет свой бизнес в привлекательной отрасли и характеризуется значительными конкурентными преимуществами. Но стратегический потенциал компании не способен противостоять негативным факторам макросреды, поэтому ее деятельность находится в основном под воздействием этих факторов.

«Трутень»

Компания, ведущая свой бизнес в привлекательной отрасли, имеет невысокий конкурентный статус или статус компании среди конкурентов достаточно высок, но отрасль не относится к привлекательным. При этом решающее воздействие на функционирование компании оказывает неблагоприятная макросреда и изменения, происходящие в ней.

«Подрастающая смена»

Компания, обладая сильными конкурентными преимуществами, осуществляет свой бизнес в очень привлекательной отрасли. Однако стратегический потенциал не позволяет компании полностью нейтрализовать негативное воздействие макроусловий.

«Стажер»

Компания, имеющая хорошие конкурентные преимущества, ведет свой бизнес в достаточно привлекательной отрасли. Но воздействие макросреды значительно и не перекрывается стратегическим потенциалом компании.

«Собака»

Стратегический потенциал компании не позволяет полностью контролировать изменяющиеся факторы макросреды. Кроме того, компания ведет свой бизнес или в недостаточно привлекательной отрасли, или имеет не очень высокие конкурентные преимущества.

Приложение 3

Виды организационных стратегий развития бизнеса

А. Организационные стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли

Прямая интеграция (приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов).

Обратная интеграция (стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья).

Горизонтальная интеграция (стремление получить в собственность или под свой контроль своих конкурентов).

Захват рынка (стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках).

Развитие рынка (выведение своей продукции на рынок в новых географических районах).

В. Организационные стратегии с целью изменения микро- и макроусловий Развитие продукта (стремление увеличить объем реализации через

улучшение или модификацию своей продукции).

Концентрическая диверсификация (организация новых производств, совпадающих с основным профилем компании).

Конгломеративная диверсификация (организация выпуска новой продукции, не совпадающей с основным профилем компании).

Горизонтальная диверсификация (организация выпуска новой, непрофильной продукции, но для традиционных потребителей).

Совместное организация (объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом).

Сокращение (перегруппировка производств с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации).

Отторжение (продажа отделения или части организации).

Ликвидация (продажа всех активов компании).

Условия выбора стратегий развития

Прямая интеграция. Когда дистрибьюторы продукции компании дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворять запросам компании. Когда возможности дистрибьюторов ограничены для создания компании стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда компания конкурирует в быстро растущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта продукции.

Когда компания имеет и капитал, и персонал, необходимые для того, чтобы справиться с задачами дистрибуции собственной продукции. Когда стабильность производства особенно ценна; это связано с тем, что через собственную систему дистрибуции легче предсказывать потребность рынка в выпускаемой компанией продукции. Когда действующие дистрибьюторы и продавцы продукции компании получают очень высокий процент прибыли; в этом случае посредством прямой интеграции компания может серьезно увеличить свою прибыль и за счет снижения издержек обращения существенно снизить конечную цену на свою продукцию, усилив, таким образом, свои конкурентные позиции.

Обратная интеграция. Когда поставщики компании дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворять запросам компании. Когда число поставщиков ограничено по сравнению с числом конкурентов. Когда компания конкурирует в быстро растущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта продукции. Когда компания имеет и капитал, и персонал, необходимые для того, чтобы справиться с задачами поставок сырья

и материалов для своего производства. Когда особую ценность имеют стабильные цены на сырье и материалы; через обратную интеграцию возникает возможность стабилизировать эти цены. Когда поставщики компании получают высокий процент прибыли, это свидетельствует о том, что бизнес на поставках материалов в данной отрасли является стоящим. Когда компания нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.

Горизонтальная интеграция. Когда компания может стать по сути монополистом в определенном регионе без особой поддержки местных властей или сильной конкурентной борьбы. Когда компания конкурирует в растущей отрасли. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда у компании есть достаточные капитальные и трудовые ресурсы, чтобы успешно справиться с задачами своего расширения. Когда конкуренты компании допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает компания.

Захват рынка. Когда существующие рынки не насыщены продукцией компании. Когда норма потребления продукции компании у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда доля на рынке главных конкурентов компании снижалась в то время, как общая промышленная реализация аналогичной продукции возрастала. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

Развитие рынка. Когда появляются новые недорогие, надежные каналы сбыта продукции. Когда компания очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки. Когда компания имеет необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы справиться с расширением круга своих коммерческих операций. Когда у компании имеется запас производственных мощностей. Когда основная отрасль компании развивается достаточно быстро.

Развитие продукта. Когда компания выпускает достаточно успешные продукты, находящиеся в стадии зрелости жизненного цикла продукта; идея заключается в том, чтобы привлечь внимание вполне удовлетворенных потребителей попробовать новый (улучшенный) продукт компании.

Когда компания конкурирует в отрасли промышленности, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты компании предлагают продукцию лучшего качества по сравнимой цене. Когда компания конкурирует в отрасли, развивающейся высокими темпами. Когда компания отличается своими научно-исследовательскими и проектными возможностями.

Концентрическая диверсификация. Когда компания конкурирует в отрасли промышленности, не имеющей роста либо имеющей очень низкие темпы роста. Когда добавление новых, но в то же время профильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции. Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Когда вводимые новые профильные продукты имеют сезонные колебания спроса и эти колебания находятся в противофазе с колебаниями финансовых пиков и спадов компании. Когда традиционные продукты компании находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Когда компания располагает сильной управленческой командой.

Конгломеративная диверсификация. Когда в базовой отрасли компании происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли. Когда компания располагает капиталом и управленческими кадрами, необходимыми для того, чтобы начать конкурировать в новой отрасли. Когда у компании есть возможность скупить непрофильный для нее бизнес, который, как кажется, представляет надежный объект для инвестиций. Когда существует финансовое взаимодействие между приобретаемой и приобретающей фирмами. Когда существующие рынки для продукции компании вполне насыщены.

Горизонтальная диверсификация. Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции. Когда компания конкурирует в высококонкурентной и (или) неразвивающейся отрасли, в которой достаточно низкая норма прибыли и дохода. Когда традиционные каналы дистрибуции продукции компании могут быть использованы для продвижения на рынок новой продукции для традиционных потребителей. Когда реализация новой продукции по времени будет проходить в противофазе с уже выпускаемыми компанией продуктами.

Совместная организация. Когда национальная компания объединяется с иностранной. Когда две или более компаний, специализирующиеся в разных областях, объединяются, чтобы дополнять друг друга. Когда какой-либо проект является потенциально очень выгодным, но в данное время требует избыточных ресурсов и риска. Когда несколько малых компаний имеют много неприятностей от конкуренции с большой компанией. Когда существует потребность быстрого ввода новой технологии.

Сокращение. Когда у компании имеется четкое представление о своем бизнесе, но в течение значительного периода времени она не смогла достичь стоящих перед ней целей. Когда компания является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем трудовой дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда в течение достаточно длительного периода времени компания не смогла использовать внешние возможности, минимизировать внешние трудности, извлечь стратегические преимущества из сильных сторон своей деятельности и преодолеть слабые стороны. Когда компания росла так быстро и сильно, что теперь необходима некоторая внутренняя реорганизация.

Отторжение. Когда стратегия сокращения компании не принесла желаемого эффекта. Когда какое-то отделение компании требует значительно больше ресурсов для поддержания своей конкурентоспособности, чем компания может обеспечить. Когда какое-то отделение является ответственным за общее падение эффективности компании в целом. Когда какое-то отделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией; это может приводить к необходимости работы компании на совершенно разных рынках с совершенно непохожими потребителями и др. Когда в очень короткий промежуток времени компании необходимо получить большое количество наличных денег. Когда вступает в силу антимонопольное законодательство.

Ликвидация. Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Когда компания стоит на грани банкротства; в процессе ликвидации компании может быть получена максимально возможная сумма наличных денег за ее активы. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

Приложение 4

Опросник

Отрасль

1. Каковы размеры рынка отрасли?
2. Каковы темпы роста рынка и какова стадия, на которой рынок находится?
3. Позволяют ли размеры организации оказывать влияние на рынок отрасли?
4. Имеется ли потенциал роста отрасли?
5. Насколько стабилен спрос в отрасли?
6. Насколько велика конкуренция в отрасли?
7. Каковы чисто отраслевые проблемы на рынке?
8. Велики ли неопределенность и степень риска в отрасли?
9. В целом в отрасли наблюдается рост или снижение прибыли?
10. Внедряются ли новые продукты в отрасли?
11. Намечается ли переход от дифференцированных к стандартным продуктам?
12. Как влияет изменение законодательства на отрасль?
13. Каково количество покупателей и их финансовые возможности?
14. Идет ли в отрасли интеграция «вперед» «назад»?
15. Каковы направления и темпы технологических изменений?
16. Являются ли продукты конкурентов высокодифференцированными или практически одинаковыми?
17. Имеет ли организация возможность осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламы?
18. Осуществляют ли в отрасли необходимые капитальные вложения?
19. Имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом?
20. Какова напряженность конкурентной борьбы в отрасли?
21. Каковы факторы, делающие отрасль привлекательной (непривлекательной)?

Ключевые факторы успеха

1. Какова степень обладания организации существующими технологиями?
2. Имеется ли у организации уникальная собственная технология?
3. Есть ли у организации патенты на ее имя в части технических решений, связанных с деятельностью организации?
4. Имеется ли у организации возможность разработки новых товаров?
5. Имеется ли у организации возможность инноваций в производственном процессе?
6. Есть ли у организации лучшие возможности производства?
7. Имеется ли у организации опыт разработки новых товаров?
8. Низка ли себестоимость выпускаемой организацией продукции?
9. Насколько высоко качество продукции?
10. Какова степень использования производственных мощностей?
11. Имеется ли у организации доступ к квалифицированной рабочей силе?
12. Насколько высока производительность труда?
13. Имеется ли у организации возможность изготавливать большую номенклатуру продукции?
14. Насколько велико разнообразие видов выпускаемой продукции?
15. Имеется ли у организации возможность выполнять заказы потребителей?
16. Насколько широка сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров?
17. Как широко представлена продукция организации в точках розничной торговли?
18. Имеются ли у организации свои точки розничной торговли?

19. Насколько велики расходы организации, связанные с реализацией продукции?
20. Как быстро доставляется продукция заказчику (потребителю)?
21. Высока ли квалификация сотрудников, занимающихся реализацией?
22. Насколько велико количество ошибок при отправке и возвратах продукции?
23. Насколько велико искусство продаж организации?
24. Привлекательна ли упаковка реализуемой продукции?
25. Привлекателен ли дизайн самой продукции?
26. Получает ли покупатель продукции организации гарантии ее качества?
27. Имеет ли организация специалистов с большим опытом работы?
28. Насколько проверены кадры организации временем?
29. Нужен ли особый талант работникам организации и в чем он заключается?
30. Имеется ли ноу-хау в области контроля качества?
31. Насколько высока степень овладения работниками технологией производства продукции организации?
32. Способна ли служба маркетинга создавать эффективную рекламу продукции организации?
33. Как велико умение работников организации осваивать новые виды продукции?
34. Достаточно ли компетенции у работников организации в целом?
35. Насколько высок уровень обеспеченности информационными системами?
36. Способна ли организация быстро реагировать на изменяющуюся внешнюю ситуацию?
37. Насколько велика квалификация и опыт в менеджменте?
38. Высока ли репутация организации у потребителей продукции?
39. Может ли организация стать лидером по издержкам в своем секторе рынка?
40. Насколько выгодно территориально расположена организация?

Характеристика действующей стратегии

1. Какова доля организации на рынке?
2. Каков процент загрузки мощностей организации?
3. Какова динамика размера прибыли?
4. Растут ли продажи продукции организации быстрее, чем рынок в целом?
5. Какова динамика кредитов организации?
6. Как можно охарактеризовать имидж организации в глазах потребителей?
7. Является ли организация лидером в технологии (инновациях, качестве)?
8. Каковы последние стратегические действия организации?
9. Каковы размеры и различия географических рынков продукции?
10. В чем проявляется деловая активность организации?
11. Насколько позитивно реагирует организация на запросы общества и приоритеты?
12. Вступает ли организация в конфликт с регулирующими нормами?
13. Как организация поддерживает баланс между интересами работников (собственников) и общества в целом?
14. К чему стремится руководство организации?
15. Какова бизнес-философия организации?
16. Как относится к риску руководство организации?
17. Каковы этические воззрения менеджеров организации?
18. Перечислите традиции организации, легенды и мифы?
19. Каковы отношения между работниками организации?
20. Готова ли организация извлечь выгоду из благоприятной ситуации?
21. Насколько сильно положение организации в наиболее перспективных областях?
22. Способна ли организация противостоять угрозе поглощения?

23. Приемлема ли сегодняшняя стратегия организации для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?

24. Насколько действующая стратегия организации соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем?

25. Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться)?

26. В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить организацию от внешних угроз и внутренних слабостей?

27. Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?

Конкурентная позиция

1. Насколько вертикально интегрирована организация: влияние на поставщиков сырья и материалов, а также дилеров продукции организации?

2. Насколько широк ассортимент выпускаемой продукции?

3. Какие каналы распределения использует организация?

4. Каков набор сервисных услуг?

5. Как географически размещена деятельность организации?

6. Как соотносятся уровень цен и качество продукции по сравнению с конкурентами?

7. Как можно оценить прочность конкурентной позиции организации?

8. Каковы перспективы изменения конкурентной позиции организации?

9. Какое место занимает организация среди конкурентов?

10. Есть ли у организации конкурентные преимущества и в чем они выражаются?

11. Способна ли организация защищать свою конкурентную позицию от товаров-заменителей, конкурентов существующих (и появляющихся вновь), напора потребителей и поставщиков?

12. Понятны ли организации действия конкурентов?

13. Насколько гибки действия конкурентов, их положение на рынке?

14. Насколько необходимо конкурентам закреплять свое финансовое положение?

15. Ведет ли организация разведывательную деятельность в части наблюдения за конкурентами?

16. Растет ли количество потребителей на рынке или сокращается?

17. Насколько дифференцированы товары на рынке?

18. Как изменились в последнее время затраты и производительность?

19. Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить организации (где и как)?

20. Имеет ли организация конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки?

21. Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение организации?

22. Есть ли ноу-хау во внутриорганизационном управлении?

23. Является ли силой организации процедуры продаж продукции?

24. Отсутствие чего необходимого и важного можно считать слабостью организации?

25. Что ставит организацию в неблагоприятные условия?

26. Есть ли у организации четкое направление развития, в чем оно заключается?

27. Имеется ли у организации устаревшее оборудование (сколько (%) примерно)?

28. Каковы три наиболее важные внутренние проблемы организации?

29. Есть ли у организации возможность обслуживать дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки?

30. Что мешает организации осваивать зарубежные рынки?

31. Имеются ли более дешевые технологии производства продукции организации?

32. Появились ли новые технологии, дающие новые возможности организации?
33. Могут ли конкуренты организации внедрить новые продукты?
34. Как изменились в последнее время требования потребителей и поставщиков?
35. Являются ли иностранные производители аналогичной продукции конкурентами организации?
36. Имеются ли новые правила ведения бизнеса, которые наносят организации больший ущерб, чем ее конкурентам?
37. Является ли безработица угрозой для организации?

Пять сил

(Воздействие большое, среднее, незначительное)

1. Насколько велико соперничество внутри отрасли?
2. Имеются ли товары-заменители?
3. Можно ли ожидать вхождения в отрасль новых конкурентов?
4. Велико ли влияние поставщиков на рынке?
5. Каковы возможности потребителей диктовать свои условия?

Анализ цепочек ценностей

1. Помогает ли организация снизить своим поставщикам себестоимость для последующего снижения закупочной цены на покупаемые у них материалы?
2. Имеет ли организация влияние, обеспечивающее ей контроль дилеров в части завышения оптовых цен?
3. Какова сбытовая сеть организации?
4. Имеются ли на рынке дешевые товары-заменители?
5. Можно ли перераспределить затраты между убыточной и высокорентабельной продукцией организации?
6. Можно ли сократить расходы организации и рационализировать операции?
7. Можно ли убрать из технологического процесса высокочрезмерные этапы, передав их на субподряд (дочерним организациям, временным творческим коллективам...).
8. Инвестируются ли средства в ресурсосбережение?
9. Занимаются ли в организации совершенствованием этапов технологических процессов, имеющих самые высокие издержки?
10. Можно ли, упростив дизайн продукции, снизить издержки?

Лидерство по издержкам

1. Насколько целесообразно увеличивать/сокращать:

объем производимой продукции;

объем оказываемых услуг;

- изменения, вносимые в производимую продукцию;
- оплату труда работников по сравнению с конкурентами;
- каналы сбыта;
- научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу;
- усилия по повышению эффективности деятельности относительно конкурентов?

2. Нужно ли:

- удалить «излишества» в продукции;
- упростить саму разработку продукции;
- использовать более рациональную технологию;
- больше продукции продавать непосредственно потребителю;
- перенести мощности ближе к потребителю продукции;
- увеличить вертикальную интеграцию;
- выпускать широкую (узкую) номенклатуру товаров?

3. Как защищается лидерство по издержкам; наступает ли организация на конкурентов, имея преимущества?
4. Как организация противостоит силе покупателя?
5. Как организация защищена от диктата поставщиков?
6. Снижает ли организация цену, чтобы защититься от новых конкурентов на рынке?
7. Как защищается организация от товаров-заменителей?
8. Насколько использованы возможности по полной загрузке мощностей?

Приложение 5

Вопросы для диагностического интервью (по рекомендации А. И. Пригожина)

1. Знакомство

1.1. Вы профессионал в этой сфере деятельности или пришли в нее каким-то иным образом?

1.2. Как Вы попали именно в эту организацию?

1.3. С какой должности начинали?

1.4. Если бы Вам предложили хорошее место в другой организации, воспользовались бы Вы этим предложением? Почему?

2. Организация

2.1. Какое место занимает Ваша организация среди себе подобных?

2.2. Кто основной клиент Вашей организации?

2.3. Есть ли у организации конкурентные преимущества и в чем они заключаются?

2.4. В какой фазе жизненного цикла сейчас находится Ваша организация?

2.5. Могли бы Вы подобрать образное слово, описывающее Вашу организацию?

3. Функции подразделения

3.1. Как можно кратко описать основные функции и задачи Вашего подразделения?

3.2. Что является результатом деятельности Вашего подразделения?

3.3. Есть ли у Вас потребители этого результата (внешние и внутренние)?

3.4. Считаете ли Вы, что оправдываете их ожидания?

3.5. С какими подразделениями Вы осуществляете взаимодействие?

3.6. Результаты каких подразделений Вы используете? Как Вы оцениваете их качество?

3.7. Ощущаются ли трудности с распределением обязанностей на Вашем уровне (нерациональность, перегрузка, недогрузка)?

3.8. Что происходит, если Вам поручают несвойственные для Вас функции?

4. Проблемы

4.1. Как подходят к выполнению своих обязанностей те лица и подразделения, с которыми Вы осуществляете взаимодействие (на уровень ниже, на уровне, на уровень выше)?

4.2. С какой степенью отдачи работают люди в Вашем подразделении? В других подразделениях? В организации в целом?

4.3. Могли бы они повысить свою отдачу и при каких условиях?

4.4. Предположим, Ваши работники собрались где-то без Вас. Как Вы думаете, о чем они будут говорить между собой?

4.5. Если спустя много лет Ваша организация перестанет существовать, как, по вашему, определят причины этого будущие аналитики?

4.6. В чем Вы видите основные проблемы организации в настоящем? В будущем?

4.7. Почему именно это Вы склонны ощущать как проблемы?

4.8. Каким образом можно было бы решить эти проблемы? Делалось ли что-то для этого?

4.9. Решение каких названных проблем может снизить остроту прочих или снять их?

5. Позиционность

5.1. Как Вы считаете, все ли согласятся, что названные Вами проблемы действительно являются проблемами?

5.2. Можно ли предположить, о чем на совещании обязательно скажут те или иные люди?

5.3. Можно ли выделить различие интересов в организации и группы, ориентированные на эти интересы?

5.4. Существуют ли различия мнений о будущих задачах; приоритетных клиентах; развитии продукта; способе действий, приоритетах распределения ресурсов.

5.5. Есть ли в Вашей организации подразделения, которые оплачиваются, на Ваш взгляд, выше или ниже, чем они того стоят?

5.6. Что желательно пересмотреть в сегодняшней деятельности организации?

6. Социометрия

6.1. Возникли трудности, есть потребность посоветоваться. С кем бы Вы захотели сделать это по-человечески? По компетентности?

6.2. С кем бы Вы захотели перейти в другую организацию, если бы Вам предложили там хорошее место, условия и возможность сформировать свою команду?

6.3. Хотелось бы Вам оказаться на отдыхе с коллегами по работе?

6.4. С кем бы Вы посоветовали консультантам обязательно встретиться в организации?

Приложение 6

Генерические стратегические группы (предложены Г. Минцбергом)

Нашедшие свою нишу: высокоспециализированные организации (обычно по качеству и дизайну) с узким диапазоном основных видов бизнеса.

Пионеры: узкий диапазон деятельности и высоконоваторское моделирование; игроки, делающие первые ходы.

Местные производители: недифференцированные стратегии, реализуемые в определенных географических нишах.

Доминирующие фирмы: «весомые» ценовые лидеры либо производители массовой продукции «вниз по течению», выпускающие широкий круг товаров, нередко вертикально интегрированные.

Фирма «я-тоже»: нечто типа доминирующих фирм, но никак не господствующая, стратегии носят поддерживающий характер.

Всемирные производители: с мощным маркетингом, производством и сбытом на рынках по всему миру.

Профессионалы: компании, оказывающие клиентам профессиональные услуги, например, консультирование.

Производители спецзаказов: время от времени выполняют спецзаказы для своих, обычно разбросанных по всему миру клиентов, делают акцент на дизайнерские находки и сложные технологии.

Рационализаторы: так называемые «глобальные компании»; распространяют по всему миру «образцовую» продукцию, одновременно оперируя на крупных сегментах на широкой географической основе.

Кристаллические диверсификаторы или сетевые компании: высокоди-версифицированные с широким диапазоном деятельности и значительным объемом различных по дизайну и большей частью созданных в результате внутреннего развития своих основных направлений товаров.

Конгломераты: часто создаются в процессе несвязанной диверсификации путем приобретения доминирующих компаний.

Словарь

Агрегат – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.

Адаптивность – способность к приспособлению.

Алгоритм – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

Альтернатива – вариант, одна из двух или больше возможностей; то, что можно иметь, использовать и т. д. вместо чего-то еще.

Анализ – 1) мысленное или реальное разделение целого на части; 2) до недавнего времени – синоним научного исследования вообще.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, позволяющее организации делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

Антитеза – стилистическая фигура, состоящая в противопоставлении резко отличных слов или словесных групп.

Бифуркация – скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития.

Бюрократия – специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся безличной системой управления.

Венчур-центр – структурное подразделение, которое непосредственно связано с выполнением бизнеспроектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

Вид – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.

Видение – идеальная картина будущего организации, которая вдохновляет, стимулирует, мобилизует.

Виртуальный – возможный; такой, который может или должен проявиться при определенных условиях.

Внешняя среда – то, что находится вне границ системы и взаимодействует с ней.

Граф – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.

Групповая динамика – совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и знаменуют движение группы от стадии к стадии, т. е. ее развитие.

Декомпозиция – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное разделение, в результате чего получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.

Диагностика – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

Дивергенция – расхождение признаков организма в процессе его эволюции.

Дисфункция – нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, преимущественно качественного характера.

Дифференциация – разделение целого на части.

Дуальность – двойственность, выбор базовых подсистем из набора.

Идеология – система идей, выражающая интересы, идеалы кого-либо.

Иерархия – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Имущество – то, что находится в чьей-либо собственности.

Инверсия – изменение обычного порядка слов в предложении с целью усилить выразительность речи.

Интеграция – объединение в целое каких-либо частей, элементов.

Интервью – целенаправленная беседа, цель которой получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Интерпретация – многоступенчатая процедура истолкования, разъяснения чего-либо.

Институционализация – процесс формирования различных объектов социальной деятельности в качестве социальных институтов.

Институционализм – экономическое учение, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия и направленности экономических решений, их эффективности.

Класс – категория, подразделение (в различных классификациях).

Классификация – 1) операция отнесения заданного объекта к одному из классов, внутри которого объекты считаются неразличимыми; результат этой операции; 2) простейший вид моделирования.

Клиент – лицо, пользующееся услугами консультанта.

Клика – группа людей, стремящаяся любыми средствами достигнуть каких-либо корыстных, неблаговидных целей.

Консультант – специалист в какой-либо области, дающий советы по вопросам своей специальности.

Конфигуратор – набор различных языков описания изучаемой системы, достаточный для проведения системного анализа данной проблемы. Определяется природой проблемосодержащей и проблеморазрешающей систем с целью анализа.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. д.

Концепция – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел какого-либо произведения, научного труда.

Критерий – 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.

Латентный – скрытый, внешне не проявляющийся.

Либерализация экономики – расширение свободы экономических действий хозяйствующих субъектов, снятие ограничений на экономическую деятельность.

Лидер – авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть роль в социальных процессах, ситуациях.

Медиатор – лицо, выступающее посредником в дискуссии.

Мероприятие – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

Миссия – предназначение, смысл существования организации (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Метод – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни.

Методология – совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Модель – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно истинным,

условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Модель состава системы – модель, описывающая, из каких подсистем и элементов состоит система.

Модель структуры системы – модель, описывающая все отношения (связи) между элементами модели состава системы.

Модель «черного ящика» – модель, описывающая только входы и выходы системы, но не ее внутреннее устройство.

Модератор – методический посредник в групповой работе, оказывающий активное влияние на содержание работы.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию; довод в пользу чего-либо.

Мотивация – стремление человека к достижению предельно возможных целей.

Наблюдение – метод сбора первичной социологической информации путем непосредственной или косвенной регистрации исследователем событий и условий, в которых они имеют место.

Номинальный – являющийся каким-либо только по названию, но не выполняющий своего назначения.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

Ориентация – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

Открытая система – система, обменивающаяся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Парадигма – модель постановки, принятая за образец или предлагаемая вновь.

Патернализм – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии граждан.

Планирование – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Поведение – изменение состояния системы, исходом которого является некоторый результат.

Подсистемы – системы более низкого уровня иерархии, чем основная система, которую они составляют.

Политики функциональные – стратегии отдельных функциональных подразделений, которые вытекают из стратегии организации в целом.

Пользование – 1) извлечение пользы; употребление для своей надобности; 2) получение вещи на срок при определенных условиях от собственника.

Приватизация – процесс разгосударствления собственности на средства производства, имущество, жилье, землю, природные ресурсы.

Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории; руководящая идея, основное правило деятельности.

Принятие решений – целевой выбор на множестве альтернатив.

Присвоение – противозаконное отторжение объекта собственности от собственника, производимое лицом, желающим стать собственником.

Проблема – 1) проблема развития – неудовлетворительное состояние системы, изменение которого к лучшему является непростым делом; 2) проблема функционирования –

удовлетворительное состояние системы, сохранение которого требует постоянных и непрестых усилий.

Проблематика – совокупность проблем, которые неразрывно связаны с проблемой, подлежащей разрешению.

Проблемная ситуация – такая ситуация, когда неудовлетворенность существующего положения осознана, но неясно, что следует сделать для его изменения.

Программа – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

Проект – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Профит центр – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связана с выполнением одного или нескольких бизнес-проектов организации.

Процедура – официально установленный порядок действий при обсуждении, ведении какого-либо дела.

Равновесие – способность системы сохранять сколь угодно долго свое состояние при отсутствии возмущений внешней среды.

Развитие – последовательное изменение состояний системы; процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

Распоряжение – одна из форм приказа о необходимости сделать определенные действия.

Реактивный – способный отвечать на воздействия извне.

Регулирование – способ управления с обратной связью, основанный на обнаружении ухода объекта с программной траектории и выработке регулирующего воздействия для возвращения объекта на эту траекторию.

Респондент – тот, кто отвечает на вопросы анкеты, и тот, у которого берут интервью.

Ресурсы – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

Рефлексия – размышление, полное сомнений, противоречий; анализ собственного психологического состояния.

Род – в систематике: группа, которая соединяет несколько видов, обладающих общими признаками.

Самоорганизация – способность системы формировать структуру, обеспечивающую ее целостность и эмерджентность.

Самореализация – в иерархии потребностей А. Маслоу высшее желание человека реализовать свои таланты и способности.

Самоуправление – способ, режим управления организацией, при котором основные функции управления его деятельностью осуществляет сама организация без внешнего вмешательства.

Свойства – качества параметров объектов (внешнее проявление способа получения знания об объекте).

Связь – явление, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств системы.

Семинар – особая форма каких-либо занятий при активном участии учащихся

Симптом – сигнал, знак, позволяющий отличать нормальное состояние организации от патологического.

Синдром – устойчивое сочетание специфических симптомов.

Синергия – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Синкретизм – 1) слитность, нерасчлененность, характеризующая первоначальное, неразвитое состояние чего-либо; 2) в философии – разновидность эклектизма; сочетание разнородных, противоречивых, несовместимых воззрений.

Синтез – 1) мысленное или реальное соединение частей в единое целое; 2) метод познания, основанный на соединении частей в целое.

Система – средство достижения цели; основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

Система ценностей – идеологическая основа для постановки целей социотехнических систем; объект системного анализа на этапе выявления действительных целей лиц, причастных к решаемой проблеме.

Системность – 1) обладание всеми признаками системы; 2) всеобщее свойство материи, форма ее осуществления, а следовательно, неотъемлемое свойство человеческой практики, включая мышление.

Системный анализ – система методов исследования или проектирования сложных систем, поиска, планирования и реализации изменений, предназначенных для ликвидации проблем.

Системный подход – в настоящее время рассматривается либо как одна из ранних форм системного анализа, либо как начальная фаза современного системного анализа, этап первоначального, качественного анализа проблемы и постановки задач.

Собственность – принадлежность вещей, материальных и духовных ценностей определенным лицам, юридическое право на такую принадлежность и экономические отношения между людьми по поводу принадлежности, раздела, передела объектов собственности.

Состояние – общесистемные свойства, характеризующиеся входными и выходными воздействиями.

Социализация – процесс усвоения индивидом образцов поведения, психологических механизмов, социальных норм и ценностей, необходимых для успешного функционирования индивида в данном обществе.

Социальный – общественный, связанный с жизнью и отношениями людей в обществе.

Социометрия – метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания межличностных отношений между членами

Стратегия – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

Структура – совокупность связей между частями системы, обеспечивающая целостность системы и основные ее свойства.

Субъект экономический – лицо, осуществляющее хозяйственную деятельность.

Тип – высшее подразделение в систематике животных и растений.

Тоталитаризм – концепция, призванная объяснить особый тип политической системы и политического режима.

Тренд – направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций экономического роста или спада.

Трофические процессы – процессы, регулирующие обмен веществом одной системы с другой.

Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью получить желаемые результаты.

Управление изменениями – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также мониторинг и координация исполнителей, реализующих изменения.

Управление стратегическое – система действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем эффективного распределения ресурсов.

Устойчивость – способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений.

Фасилитатор – участник групповой работы, облегчающий своими действиями, метафорами, высказываниями решение проблем, стоящих перед группой.

Феномен – необычное явление, основа мягких систем и их самоменеджмента.

Форма – способ существования содержания, неотделимый от него и служащий его выражением.

Функция – деятельность, внешнее проявление свойств системы.

Хозяин – 1) то же, что владелец;

2) полновластный распорядитель;

3) лицо, пользующееся наемным трудом, частный предприниматель;

4) человек, который ведет хозяйство, хозяйственные дела.

Цель – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

Ценность – свойство общественного предмета удовлетворять определенным потребностям социального объекта (человека, группы людей, общества).

Ценностные ориентации личности – разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей и в силу этого приобретающие функцию важнейших регуляторов социального поведения индивидов.

Центр затрат – структурное подразделение, которое непосредственно не приносит прибыли, а обслуживает другие подразделения организации.

Центр финансового учета – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, выполнение которых влияет на прибыль, получаемую от этого вида деятельности.

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение (осуществляющее операции, конечная цель которых – максимизация прибыли), способное отвечать перед руководством организации за достижение поставленных перед ним целей и соблюдать уровень расходов в пределах установленных лимитов.

Элемент – условно неделимая часть системы, способ выделения которой зависит от формулировки целей анализа и построения системы.

Эмерджентность – 1) особенность систем, состоящая в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводятся из них; 2) внутренняя целостность систем; 3) результат, полученный при функционировании самоорганизуемых систем.

Энтропия – мера неопределенности случайного объекта.

Литература

1. *Аакер Д. А.* Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
4. *Афонин И. В.* Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие. – М.: Дашков и К°, 2002.
5. *Большаков А.С.* Менеджмент: стратегия успеха. – СПб.: Литера, 2001.
6. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента.: Пер. с англ./Под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997.
7. *Боумен К.* Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003.
8. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000.
9. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
10. *Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И.* Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор-Пресс, 2003.
11. *Гапоненко А. Л.* Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: Учеб. пособие. – М.: Рагс, 2001.
12. *Гаррет Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
13. *Гертман М.* Стратегический менеджмент: Пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Нева, 2003.
14. *Грэттон Линда.* Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
15. *Дженстер Пер, Хасси Дэвид.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер с англ. – М.: Вильямс, 2003.
16. *Джини Даниель Дак.* Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
17. *Джон ван Маурик.* Эффективный стратег: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
18. *Добренькова Е. В., Долгоруков А. М.* Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001.
19. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.
20. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
21. *ЗубА.Т., ЛоктионовМ.В.* Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001.
22. Инвестиционная политика/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М: Кнорус, 2005.
23. Инструменты реализации стратегии/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, 2005.
24. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс/Стивен Кардел/Пер. с англ. Т. Ткаченко. – М.: Фаир-Пресс, 2005.
25. *Кандалинцев В. Г.* Сбалансированное управление предприятием: Учеб. пособие – М.: Кнорус, 2005.

26. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2004.
27. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров: Пер. со швед. – М.: Дело, 1996.
28. *Кемпбэл Э., Саммерс Лаче К.* Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
29. *Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П.* Стратегическое управление корпорациями. – СПб.: КультИнформПресс, 2002.
30. *Ковени М.* Стратегический разрыв: Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь/М. Новени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
31. *Коленсо М.* Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
32. Контроллинг функциональных стратегий/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир, 2004.
33. *Лапыгин Ю. Н.* Основы стратегического управления: Курс лекций. Ч. 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 2002.
34. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
35. *Лапыгин Ю. Н., Илларионов А. Е., Лачинина Т. А.* Разработка и реализация стратегии муниципалитета. – Владимир: ВлГУ, 2005.
36. *Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачинина Т. А.* Стратегическое развитие организации. – М.: Кнорус, 2005.
37. *Лапыгин Ю. Н., Лешин А. Е.* Сбалансированная система показателей муниципалитета. – Владимир: ВлГУ, 2005.
38. *Лапыгин Ю. Н., Скуба Р. В.* Стратегический маркетинг: Учеб. пособие. – Владимир: ВИБ, 2003.
39. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2001.
40. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки)/Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы)/Пер. с англ. Б. Карлоф. – Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993.
41. *Маркова В. Д., С. А. Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005.
42. *Мащенко В. Е.* Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003.
43. *Мициберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002.
44. *Мициберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
45. *Мициберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
46. *Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус.* Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Вильямс. 2003.
47. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Н. Новгород: НКИ, 2000.
48. *Панов А. И., Коробейников И. О.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2004.

49. *Парахина В. Н.* и др. Стратегический менеджмент: Учебник/В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М.: Кнорус, 2005.
50. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999.
51. *Попов С. А.* Стратегический менеджмент. Видение – важнее, чем знание. – М.: Дело, 2003.
52. *Портер М. Э.* Конкуренция.: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001.
53. *Родионова В. Н., Федоркова Н. В., Чекменев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2003.
54. *Сазерленд Д., Кэнуэлл Д.* Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
55. *Смирнов Э. А.* Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. – М.: Феникс, Национальный институт бизнеса, 2004.
56. *Смирнова В. Г.* и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000.
57. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003.
58. Стратегическое планирование/Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Тандем. – Экмос, 1998.
59. Стратегическое развитие организации/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: Кнорус, 2005.
60. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие/ Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. – Харьков: Олант, 2002.
61. Стратегия развития муниципалитета. – М.: Юркнига, 2003.
62. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – 2-е изд./ Р. Кох. – СПб.: Питер, 2003.
63. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2003.
64. *Тренин Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Приор, 2003.
65. *Уорд Кит.* Стратегический управленческий учет: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
66. Факторы стратегического развития/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, 2005.
67. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
68. *Чернов В. А.* Инвестиционная стратегия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
69. *Шифрин М. Б.* Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.
70. Эффективность стратегического управления/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир: ВлГУ, 2004.