

Министерство образования Российской Федерации  
Владимирский государственный педагогический университет  
Владимирский институт бизнеса

Ю. Н. ЛАПЫГИН

*ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ*  
(конспект лекций - часть 1)

Владимир

2002

УДК 338 (075.8)  
ББК 65.290-2  
Л 24

Рецензенты:

Наянзин Н.Г. - доктор технических наук, профессор, зав. кафедрой «Менеджмента»  
Владимирского государственного педагогического университета;

Карасев А.В. - доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета  
Московского института коммунального хозяйства и строительства.

**Лапыгин Ю.Н.**

*Основы стратегического управления. Часть 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ,  
ВИБ, 2002. - 116 с.*

Содержание конспекта лекций представляет собой краткий курс по «Стратегическому управлению», который автор читает во Владимирском институте бизнеса и Владимирском государственном университете.

Даны основные подходы к стратегическому управлению организациями и формированию стратегий их развития.

Для студентов, аспирантов, руководителей организаций.

ISBN – 5 – 87846 – 345 -8

© Лапыгин Ю.Н., 2002

© ВГПУ, ВИБ, 2002

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
<b>РАЗДЕЛ 1. ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ . 6</b>	
ТЕМА 1. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ.....	6
1.1. Обзор школ стратегического управления .....	6
1.2. Стратегия как явление.....	7
1.3. Стратегическое управление как научная дисциплина.....	8
ТЕМА 2. ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ.....	15
2.1. Организационная патология.....	15
2.2. Описание проблемной ситуации.....	16
2.3. Формулирование проблемы .....	17
2.4. Анализ проблемной ситуации.....	19
2.5. Задачи разработки стратегии.....	21
ТЕМА 3. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ .....	25
3.1. Организационные парадигмы.....	25
3.2. Этапы организационного развития .....	27
3.3. Целеобразование в организациях.....	31
3.4. Стратегическая система целей.....	32
ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	38
4.1. Соотношение оперативного и стратегического управления.....	38
4.2. Стратегическое планирование.....	40
4.3. Стратегическое управление .....	42
4.4. Типология стратегий .....	44
4.5. Стратегические модели.....	47
<b>РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
.....	52
ТЕМА 5. ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	52
5.1. Подходы школы предпринимательства .....	52
5.2. Общая схема разработки стратегии .....	54
5.3. Методические основы формирования стратегии организации .....	58
ТЕМА 6. ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ.....	62
6.1. Стратегическое видение организации.....	62
6.2. Миссия организации.....	65
6.3. Стратегические цели организации .....	68
ТЕМА 7. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ .....	74
7.1. Стратегическое управление с помощью малых групп .....	74
7.2. Системное командообразование .....	74
7.3. Лидерство в команде.....	76
7.4. Типология личностей, лидерство и командообразование .....	78
7.5. Стратегия создания команды .....	80
ТЕМА 8. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	85
8.1. Типология конкурентов.....	85
8.2. Стратегические направления конкуренции.....	88
8.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий .....	88
8.4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли .....	93
ТЕМА 9. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	103
9.1. Проблемы действующей стратегии.....	103
9.2. SWOT-анализ.....	104
9.3. Конкурентоспособность цен и издержек.....	106
9.4. Прочность конкурентной позиции .....	109
9.5. Стратегические проблемы .....	111

## Введение

В период спада и в период оживления, и тем более, в период стабильного функционирования менеджеры организаций стремятся обеспечить их динамичное развитие, что предполагает выстраивание перспективных планов, которые иногда называют стратегическими.

Изменения, обусловленные российскими экономическими реформами, побуждают руководителей организаций, не дожидаясь подсказок со стороны, разрабатывать стратегию своего поведения, что делает актуальной разработку процедур формирования стратегии организации, определения содержания стратегии и проработку вопросов, связанных с внесением стратегических изменений в организацию.

Словосочетание «стратегическое управление» вошло в профессиональный оборот отечественных специалистов в области менеджмента и руководителей организаций всего лишь десятилетие назад, но за отмеченный период накопилось достаточно опыта и новых знаний для того, чтобы переосмыслить подходы к стратегическому управлению как с позиций различных школ стратегического управления, так и с точки зрения анализа различных формальных моделей.

В теоретическом плане интерес представляют вопросы, связанные с самим алгоритмом разработки стратегии организации: формированием философии бизнеса организации на основе результатов анализа стратегических проблем организации и ее конкурентного положения, а также на основе формирования 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 и вопросы осуществления реальных стратегических изменений.

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

Предлагаемый в настоящей работе подход основан на систематизации различных направлений в стратегическом управлении организацией. Учебное пособие содержит также новые варианты использования результатов SWOT-анализа, «матричный метод» разработки стратегии и совокупность графических моделей, позволяющих формализовать процесс разработки и детализации стратегии организации.

Содержание настоящего пособия нацелено на формирование у студентов основ стратегического управления организациями и стремление подготовить студентов к обобщению их опыта, связанного развитием организационных систем.

Структурно пособие состоит из трех разделов, включающих 13 тем, 8 приложений и словарь, состоящий более чем из 120 специальных терминов.

## Раздел 1. Подходы к стратегическому управлению организациями

### Тема 1. Школы стратегий

1. Обзор школ стратегического управления
2. Стратегия как явление
3. Стратегическое управление как научная дисциплина

#### 1.1. 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 уделяют основное внимание специфическим аспектам *процесса формирования* стратегии (главное – в описании реальных процессов разработки стратегии):

- Проникновение в будущее через озарение менеджера (предпринимательство);
- Опираясь на логику когнитивной психологии, проникнуть в сознание стратега (когнитивная школа);
- Стратегия разрабатывается шаг за шагом по мере обучения организации (обучения);
- Стратегия – процесс переговоров конфликтующих сторон во вне организации и внутри (власти);
- Принципы формирования стратегии определяются культурой (культуры);
- Стратегия формируется под влиянием извне (внешней среды).

Школа конфигурации как *попытка объединить* разрозненные элементы различных школ (процесс построения стратегии, ее содержание, организационная структура, окружение) в отдельные стадии, составляющие жизненный цикл организации.

При разработке стратегий полезны знания различных дисциплин:

- Биологов (нарушение равновесия и приспособление видов);
- Историков (стадии эволюции и революции);
- Математиков (теория хаоса);
- Психологов (процесс познания и лидерство в организациях);
- Антропологов (разнообразие культур);
- Экономистов (знания о промышленных предприятиях);
- Плановиков (процессы планирования);

- Политиков (принципы публичной политики);
- Военных историков (стратегии в условиях конфликтов).

## 1.2. 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, то есть 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. Они существуют на разных уровнях. Она предполагает разнообразные мыслительные процессы. От нее зависит благополучие организации.

Плюсы и минусы стратегии приведены в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1

### Преимущества и недостатки стратегии как явления

Наименование характеристики	Достоинства	Недостатки
Стратегия задает направление	Указывает курс развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Может заслонить опасности</li> <li>▪ В условиях неопределенности ведет к столкновению с неожиданными препятствиями</li> <li>▪ Иногда выгоднее двигаться «на ощупь»</li> </ul>
Стратегия координирует усилия	Ликвидируется хаос	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Принятая стратегия довлеет над организацией</li> <li>▪ Координация ведет к утрате периферийного зрения, потере вновь открывшихся возможностей</li> </ul>
Стратегия характеризует организацию	Демонстрирует отличительные особенности организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Упрощенное определение организации через ее стратегию может привести к недооценке организации</li> </ul>
Стратегия обеспечивает логику	Устраняет неопределенность, больше внимания делу, а не дискуссиям	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Творчество не терпит последовательности</li> <li>▪ Стратегия упрощает, а потому искажает реальность</li> </ul>

### 1.3. Стратегическое управление как научная дисциплина

Стратегическое управление представляет собой *циклический процесс*, состоящий из процедур формулирования, 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 организациях.

Однако, как замечает Генри 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 целого ряда причин:

- Повышению стратегической гибкости организации способствуют (и без разработки стратегии) продуманные действия руководителя;
- Жесткое следование стратегическому курсу ведет к утрате способности к инновациям (стратегия «как догма» убивает способность к обучению и адаптации);
- 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. Необходимо отметить, что 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. В этом отношении 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 где-то 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: школы предпринимательства и культуры – стратегии уникальны и выражают специфическую позицию человека; школа обучения – все стратегии являются продуктами индивидуальных адаптивных процессов; дизайна – стратегии уникальны, т.к. 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 они отличаются большей гибкостью, универсальностью).

4. ПРОБЛЕМА КОНТРОЛЯ процесса создания эффективной стратегии (с точки зрения степени ее продуманности или формирования по ходу деятельности организации). Важно представить: насколько этот процесс предначертан, продуман, интеллектуален, централизован и поддается контролю. Например, все предписывающие школы и школа предпринимательства продвигают идею о предначертанности, продуманности стратегий. В то же 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 (см. табл. 1.3.1.): 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 и 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 противоречивым явлением.

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

Таблица 1.3.1

Распределение проблем стратегических изменений

Наименование школ стратегий	Направления изменений в организациях		
	<u>Наличие изменений</u>	<u>Характер изменений</u>	<u>Источники изменений</u>
	1. изменяются, оставаясь стабильными; 2. постоянно внедряют новшества; 3. практически не изменяются.	1. периодические, но существенные преобразования; 2. постепенное приращение; 3. внесение изменений в стратегию проблематично	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		

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 присущее всем организациям одновременно.

7. ПРОБЛЕМА ВЫБОРА, которая заключается не только в наличии выбора как такового, но и в количестве 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 ними 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 *схема направленности школ* стратегического управления приведена на рисунке 1.3.1, из которого следует, что структура школ стратегий представляет собой сочетание трех подсистем: группы стратегий предписывающего характера, группы исследования процесса формирования стратегий и группы сочетаний указанных подходов.

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

Основные особенности школ стратегического управления, отраженные в таблице 1.3.2, свидетельствуют о том, что школы возникли в разное время (интервале, ограниченном всего сорока годами) и *отличаются подходами* к определению главных лиц, принимающих стратегические решения; к определению основного содержания, особенностей и стратегического образа самой организации.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента./Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

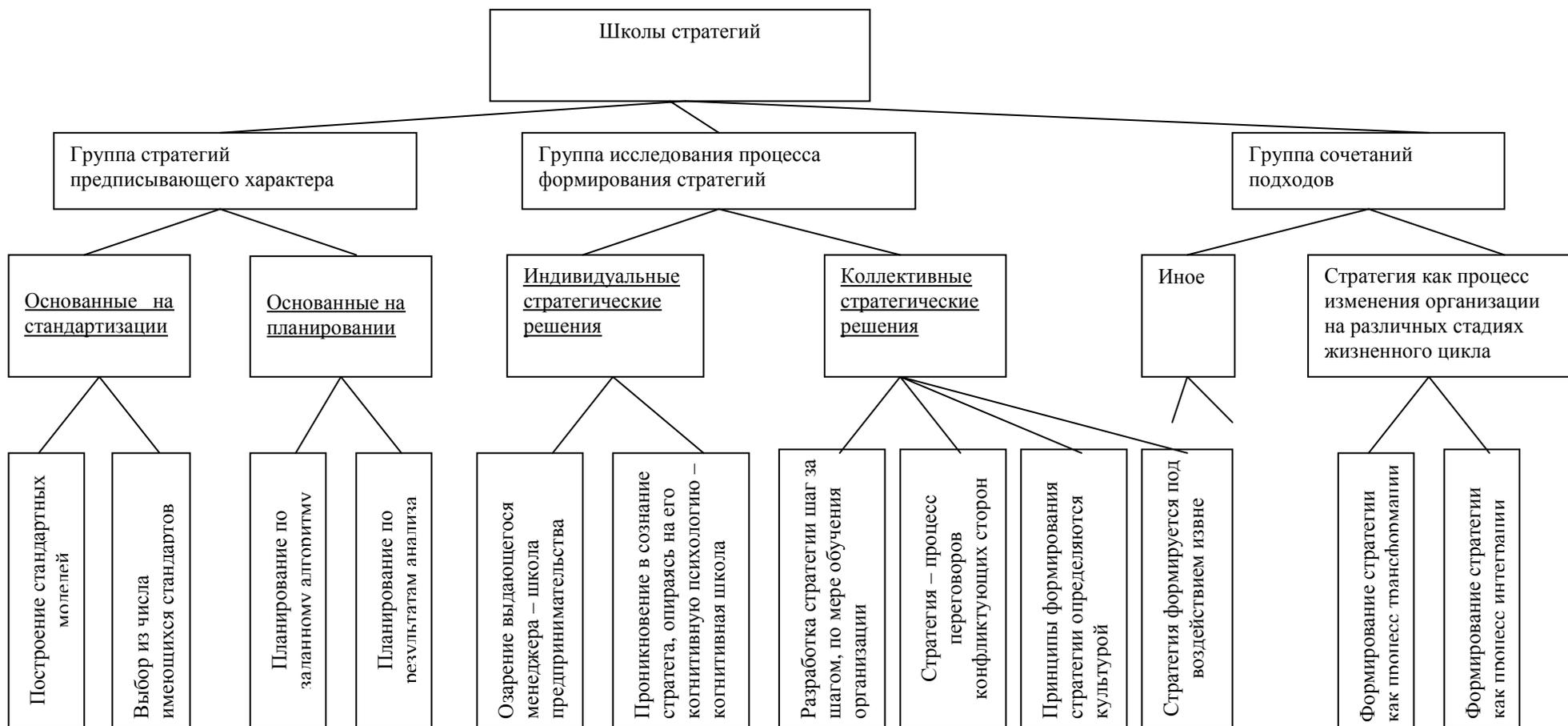


Рис. 1.3.1 Структурная схема направленности школ стратегического управления

Таблица 1.3.2

### Основные особенности школ стратегического управления

Первые авторы	Наименование школы	Ключевое слово	Девиз	Стадия развития организации	Основное действующее лицо	Руководство (как процесс)	Форма организации	Особенности стратегии	Содержание стратегии
Саймон Г., 1947 Марч Дж., 1958	<b>Когнитивная</b>	Фреймы	Воображение	Переосмысление	Разум	Пассивное и творческое	Любая	Стратегия как познание	Интеллектуальный взгляд, индивидуальное понимание
Селзник Ф., 1957; Ньюман У., 1951	<b>Дизайна</b>	Соответствие	Размышление	Переосмысление деятельности	Руководитель	Доминирование, оценивание	Машина	Потребность в новом курсе	Уникальные перспективы
Ансофф И., 1965	<b>Планирования</b>	Формализация	Программирование	Стратегическое планирование	Планик и	Чуткое восприятие процесса	Большая машина	Внешняя и внутренняя среда стабильны	Стратегический план
Шумпетер Й., 1950 Коул А., 1959	<b>Предпринимательства</b>	Предвидение	Централизация	Зарождение, реструктуризация	Лидер	Интуитивное	Простая предпринимательская	Видение образа будущего	Уникальный взгляд, поиски ниши
Линдблом Ч., 1959 Марч Дж., 1963	<b>Обучения</b>	Обучение	Игра	Развитие, крупные изменения	Тот, кто учится	Чуткое к обучению	Специально созданная, профессиональная	Нет четкой стратегии	Образцы и схема действий, уникальная
Ренман Э. и Норманн Р., 1960	<b>Культуры</b>	Объединение	Сохранение	Укрепление, инертность	Коллектив	Символическое	Миссионерская, застывшая машина	Сохранение традиций	Коллективная перспектива, уникальная
Чандлер А., 1962	<b>Конфигурации</b>	Трансформация	Классификация	Упор на трансформации	Все варианты	Проводник изменений	Любая	Процесс трансформации	Любая
Шендел Д. Хаттен К., 1970 Портер М., 1980	<b>Позиционирования</b>	Анализ	Расчеты	Оценка	Аналитик и	Чуткое восприятие анализа	Большая машина в отрасли	Одна из типовых стратегий	Запланированные позиции, хитрые приемы
Аллисон Г., 1971	<b>Власти</b>	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
Ханнан М. И Фриман Дж., 1977	<b>Внешней среды</b>	Преодоление	«Руки вверх»	Зрелость, смерть	«Окружение»	Бессильное	Покорная машина	Определяется внешней средой	Особые позиции, ниши

3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
9. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
10. 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.

#### 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 слово «стратегия»?
5. Достоинства стратегии как явления.
6. 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 процесса контроля создания эффективной стратегии?
11. Проблема коллективного взаимодействия в процессе создания стратегии.
12. Проблема изменений в стратегическом управлении.
13. 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 дизайна?
17. Кто основное действующее лицо в школе предпринимательства?
18. Как можно охарактеризовать форму идеальной организации с позиций школы власти?
19. Каковы особенности формы стратегии организации с позиций школы культуры?
20. Основное содержание стратегии с позиций школы внешней среды.

## Тема 2. Проблемная ситуация в системах управления

1. Организационная патология
2. Описание проблемной ситуации
3. Формулировка проблемы
4. Анализ проблемной ситуации
5. Задачи разработки стратегии

### 2.1. Организационная патология

Разнообразие, привнесенное в организацию, увеличивает ее потенциал. Но, вместе с тем, внесение разнообразия 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.

Начинаются патологические изменения с нарушений взаимодействия внутри организации. Некоторыми работниками они активно поддерживаются и сами, затем могут вызывать другие отклонения от нормы.

Организация претерпевает патологические изменения в силу неспособности работников адекватно воспринимать происходящие в системе изменения. Неадекватность восприятия обусловлена как давлением на работников прошлого опыта и прочих социокультурных факторов, так физиологическими способностями каждого работника.

Чтобы лечить, образно говоря, заболевание организации, необходимо выяснить 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 элементами 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, наличием скрытых изменений при отсутствии явных, в отсутствии нововведений, предотвращающих старение организации.

Некоторые симптомы патологии организации приведены в приложении 3, из которого следует, что содержание отклонений от

нормы разнообразно и, в зависимости от особенностей конкретной организации, может дополняться специфическими проблемами.

Проявление проблем организации в исполнении функций, в реализации внутренних организационных связей и функционировании структуры, в осуществлении деятельности, в выработке решений и исполнении внутренних правил организации, а так же проблемы и конфликты, возникающие в процессе жизнедеятельности организации, приведены в приложении 4.

Особенность приведенных патологических 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».

## 2.2. Описание проблемной ситуации

При описании проблемных ситуаций необходимо выявить полный объем знаний о потребности организации и о 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 состоит из таких этапов:

- 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 приводит к ее разупорядочению);
- полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации).

Для корректной постановки проблемы необходимо понимание проблемной ситуации, которое трактуется как усвоение смысла и способности ее воспроизведения.

Здесь требуется адаптация общего знания к конкретному объекту. Как правило, эта область лежит между консультантом по управлению и работником организации, задача которых выработать новую информацию на основе имеющейся.

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, познавательные средства. Надо поставить вопрос: как еще можно составить описание проблемной ситуации, какими средствами, с учетом каких мотивов и установок.

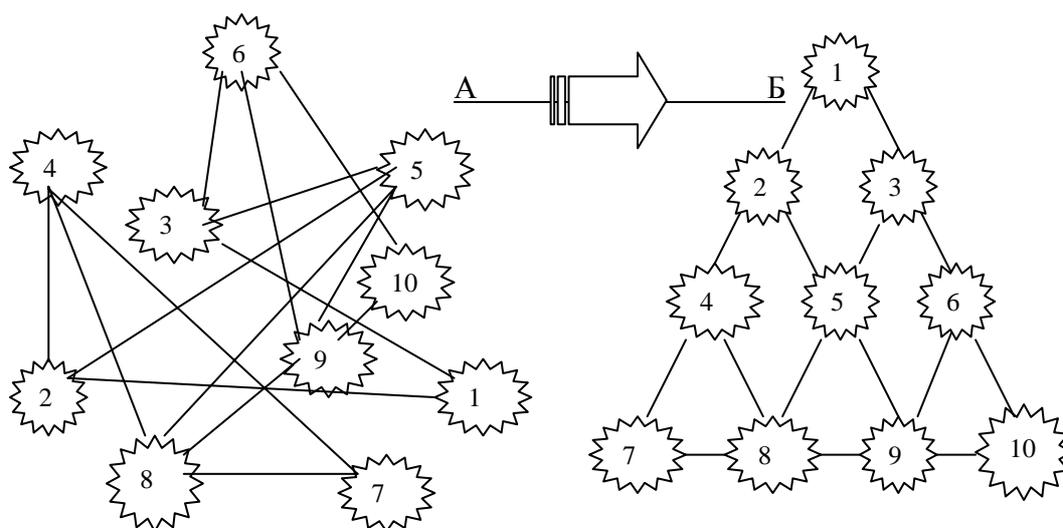


Рис. 2.2.1. Модель преобразования описания проблемной ситуации в иерархическую структуру

Графической иллюстрацией подобной процедуры является изображенное на рисунке 2.2.1. преобразование первоначальной структуры описания проблемной ситуации (состояние А) в систематизированную иерархически структуру (состояние Б).

Таким образом, либо описание проблемной ситуации дополняется новыми вопросами, которые возникают в процессе анализа описания, либо совокупность вопросов систематизируется посредством выявления новых отношений между ними. Оперируя первым или вторым приемами, работники организации (эксперты или консультанты) могут находить новые элементы и структуры проблемной ситуации.

### 2.3. Формулирование проблемы

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, определяющими процесс формулирования проблемы, являются методологические установки (разграничение старого и нового, проблемного знания, содержащегося в описании проблемной ситуации) и ценностные ориентации (методологические установки выступают в качестве принципов запрета или нормы).

Таким образом, генезис проблемы представляет собой последовательную реализацию следующих процедур:

- описание проблемной ситуации (создание исходной совокупности знаний о проблеме);
- ее осмысление и понимание ее описания (установление смысла проблемной ситуации в структуре человеческой деятельности);
- формирование теоретической схемы проблемы (построение системы теоретических конструктов);
- формулирование проблемы (соотнесение теоретической схемы проблемы со структурой проблемной ситуации).

Однако нужно отдавать себе отчет в том, что на практике формулировки некоторых проблем не всегда позволяют увидеть причину и следствие, да и само существо проблемы. В данном случае под проблемами понимаются противоречия, требующие разрешения; трудности по преодолению трудностей.

По типологии А.И. Пригожина, проблемы подразделяются на встроенные, социокультурные и ситуативные, а их формулировки - на назывные, причинно-следственные и антитезные. Пример сочетания названных типов проблем приведен в таблице 2.3.1.

Встроенные в организацию проблемы представляют собой противоречия, присущие организациям: 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. Задача консультанта – снять остроту этих проблем.

Социокультурные проблемы организации представляют собой проблемы, вызванные 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 (сменяется не одно поколение работников, прежде чем проблема исчезает полностью).

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

Назывные проблемы на слух напоминают жалобы и по своей остроте и актуальности не очень значимы. В причинно-следственных типах формулировок присутствуют и причина, и ее следствие проблемной ситуации. Антитезный тип формулировки фиксирует противоречие и является самой развитой из числа формулировок проблем, поскольку позволяет формулировать задачи.

Таблица 2.3.1

Матрица организационных проблем.

Типы формулировок	Типы проблем		
	<i>Встроенные</i>	<i>Социо-культурные</i>	<i>Ситуационные</i>
Назывные	Работники хотят много получать, мало работая.	Работники часто пьют чай.	Отдел сбыта дублирует работу отдела маркетинга.
Причинно-следственные	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, т.к. не разработаны должностные инструкции.
Антитезные	Производительность труда падает, а заработная плата работников растет.	Чаепитие во внеурочное время приводит к потере имиджа фирмы.	В новой структуре организации предусмотрен отдел маркетинга, но компетенция отдела сбыта не изменена.

## 2.4. Анализ проблемной ситуации

Методы выявления проблем разнообразны и выбираются, исходя из целей исследования проблем и характера источников информации. Основные методы исследования проблем приведены в таблице 2.4.1.

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

Таблица 2.4.1.  
Методы выявления проблем организации

Наименование класса метода	Наименование метода	Обозначение литературного источника
Исследование операций	Регрессионный анализ	[2, с.23]
	Кластер-анализ	
	Контент-анализ	
	Факторный анализ	
Системный анализ	Функциональный анализ	[3, сс.23-67]
	Морфологический анализ	
	Информационный анализ	
Социологические исследования	Интервью	[6]
	Экспертные оценки	
	Наблюдения	

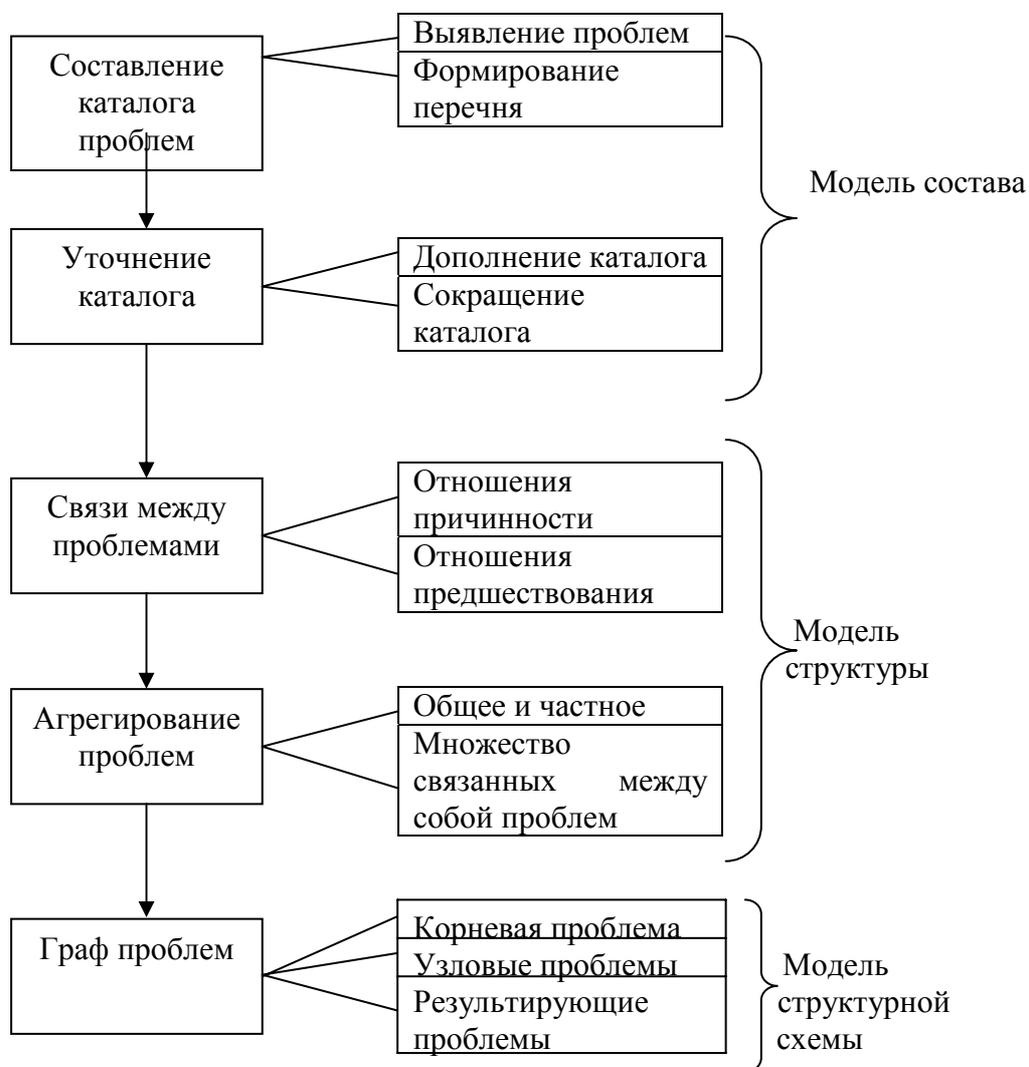


Рис. 2.4.1. Схема формирования проблемного поля

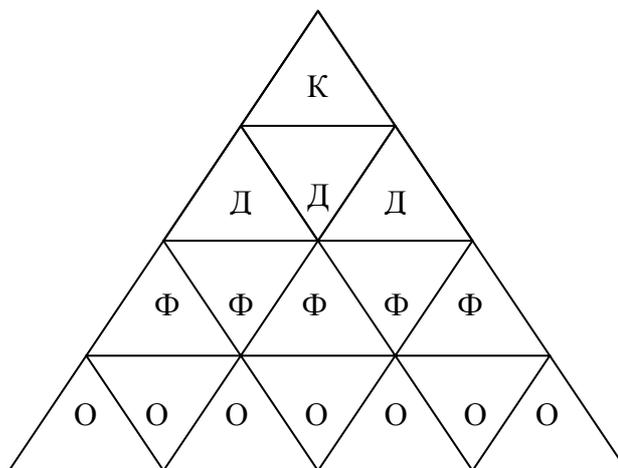
В результате получаем граф проблем организации, из которого следует, чем заниматься организации в первую, вторую и третью очередь. Главная проблема организации требует стратегических решений.

К достоинствам рассмотренного подхода анализа проблем организации следует отнести относительную простоту и быстроту его реализации, но экспертные оценки, лежащие в основе подхода, несут в себе погрешности субъективных суждений экспертов.

## 2.5. Задачи разработки стратегии

Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса: как решить имеющиеся проблемы организации и сделать стратегическое видение реальностью?

Выстраиванию стратегической пирамиды (см. рис. 2.5.1.) предшествует анализ многих факторов, влияющих на формирование стратегии. Многофакторность обуславливает многообразие проблем.



Примечание:

- К - корпоративная стратегия (синергический эффект, перелив ресурсов, дифференциация, улучшение показателей);
- Д - деловые стратегии (реагирование на изменения, разработка мероприятий, которые дают преимущества, объединение инициатив, решение актуальных стратегических проблем);
- Ф - функциональные стратегии (план текущей деятельности подразделений, конкретизация деловой стратегии, увязка функциональных стратегий);
- О - операционные стратегии (для выполнения стратегически важных оперативных задач).

Рис. 2.5.1. Стратегическая пирамида

Социальные факторы и нормы, ограничивающие стратегические действия организации, проявляются:

- в деловой активности организации (в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества);
- в позитивном реагировании на социальные приоритеты и запросы общества;
- в готовности действовать, чтобы избежать конфронтации с регулируемыми нормами;
- в поддержании баланса между интересами собственников организации и общества в целом;
- в обеспечении гражданской позиции организации в обществе.

Другими факторами, определяющими стратегию, являются привлекательность отрасли и условия конкуренции, которым она должна максимально соответствовать.

Естественно, требуют анализа проблемы, связанные с использованием возможностей роста и защиты от внешних угроз, а также выяснения причин слабости организации и особенностей ее силы.

В процессе выявления проблем и поиска решений большое значение приобретает влияние ценностей и культуры организации на выбор стратегии.

Поиск путей решения проблем во многом определяется личными амбициями и этическими воззрениями менеджеров, а также философией бизнеса.

Известные специалисты в области стратегического управления А. Томсон и А. Стрикленд утверждают, что выбор стратегии в равной степени определяется ценностями и культурой, сформированными в организации.

Если говорить о критериях решения проблем организации, то хорошо разработанная стратегия точно соответствует ситуации в организации, ведет к стабильному конкурентному преимуществу, повышает интенсивность работы организации.

В качестве дополнительных критериев те же А. Томсон и А. Стрикленд отмечают внутреннюю согласованность всех составляющих стратегии, своевременность, соответствие личным ценностям и амбициям ведущих исполнителей, степень риска и гибкость. Они же приводят четыре основных способа управления процессом формирования стратегии в организации: главный стратегический подход (управляющий сам выступает в качестве архитектора стратегии); подход, основанный на делегировании полномочий (выработка стратегии поручается персоналу по стратегическому планированию или специальной комиссии

доверенных работников); совместный подход (управляющий привлекает своих непосредственных подчиненных к выработке стратегии) и инициативный подход, в основе которого лежит инициатива исполнителей организации, а руководство организации формулирует только главные стратегические направления.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
2. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
3. Лапыгин Ю.Н. Системное управление (конспект лекций) Части 1 и 2.. / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999.
4. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование (конспект лекций) Части 1 и 2. / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999.
5. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер с англ. М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
6. Никифоров В.Е. Проблемная ситуация и проблема: генезис, структура, функции. - Рига: “Зинатне”, 1988.
7. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. - М.: Высш. шк., 1989.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
9. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995.
10. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение организационной патологии.
2. Где возникает организационная патология?
3. Где больше возникает отклонений от нормы: внутри организации или на выходе из неё?
4. Приведите примеры оргпатологии в руководстве организацией.
5. Приведите примеры оргпатологии в персонале организации.
6. Приведите примеры оргпатологии в функциях и структуре организации.
7. Приведите примеры оргпатологии в решениях и связях организации.
8. Что значит: решить проблему?
9. Назовите этапы описания проблемной ситуации.
10. Зачем нужна переформулировка изначально сформулированной проблемы?
11. Что значит: систематизировать описание проблемной ситуации?
12. Что является ядром проблемной ситуации: противоречие или согласие?

13. Что включает в себя описание проблемной ситуации?
14. Назовите процедуры генезиса проблем.
15. Назовите основные методы выявления проблем.
16. Каковы чаще всего бывают связи между проблемами внутри проблемного поля?
17. Чем узловые проблемы отличаются от «корневых» и результирующих?
18. Назовите достоинства и недостатки метода экспертных оценок.
19. Приведите социальные факторы и нормы, ограничивающие стратегические действия организаций.
20. Каковы факторы, определяющие стратегию организации?
21. Можно ли назвать стратегию критерием решения проблем организации?

### Тема 3. Целеполагание в организационных системах

1. Организационные парадигмы
2. Этапы организационного развития
3. Целеобразование в организациях
4. Стратегическая система целей

#### 3.1. Организационные парадигмы

Составим классификацию организаций в зависимости от форм управления ими.

*Закрытая модель* характеризуется единоначалием в управлении организацией. Каналы информации в данной модели (графически она изображена на рисунке 3.1.1.) расположены строго вертикально, а информация по ним доводится преимущественно сверху вниз, поэтому в данной модели борьба за информацию равносильна борьбе за власть.

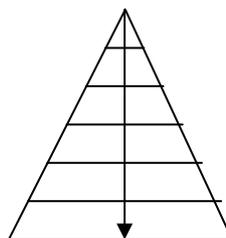


Рис. 3.1.1. Закрытая модель управления

Инициатива в закрытой модели не поощряется, вся ответственность лежит на руководителе. Модель хорошо работает, когда удается построить иерархию для осуществления процесса в виде конвейера, поэтому деятельность работников должна быть как можно полнее регламентирована в виде положений, инструкций, стандартов и т.д. Слабость ее состоит в том, что при значительном изменении внешней среды модель может разрушиться, как, например, разрушились предприятия российского ВПК при проведении экономических реформ в стране.

Рассмотренная модель структуры характерна в целом для организаций, работающих в системе с плановой экономикой.

Модель *случайного управления* типична для НИИ и КБ, в которых функционируют временные творческие коллективы работников. Такая модель (см. рис 3.1.2.) предполагает наличие высокого динамического потенциала организации, в которой работают творцы и экспериментаторы. В такой организации слабо

выражена иерархия управления, поэтому руководителю сложно управлять организацией.

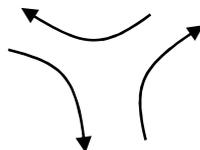


Рис. 3.1.2. Модель случайного управления

*Открытая модель управления* наглядно может быть представлена Британским парламентом, в котором все равны в правах и ответственности, в котором каждый парламентарий может высказать свое мнение по обсуждаемым вопросам. В данном случае важна позиция партнерства и работа командой.

В организациях подобного рода (см. графическую модель на рисунке 3.1.3.) в управленческой команде (гласно или негласно) расписываются роли членов команды таким образом: председатель, навигатор (определяющий курс), генератор идей, оценщик, работник-исполнитель, снабженец, миротворец и финалист.

Задача председателя в работе такой команды – выслушать все точки зрения, на что тратится много времени. Председатель может выступать как модератор обсуждения (активно участвовать в процессе) или фасилитатор (организовывать процесс, облегчать участие каждого члена команды в выработке решений, без активного своего участия).

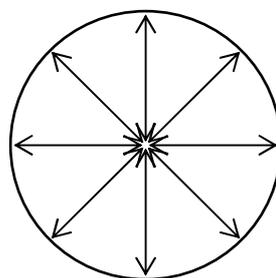


Рис. 3.1.3. Открытая модель управления

Организационная модель типа «идея» характерна для синхронных организаций, в которых работники, увлеченные какой-

либо идеей, как металл за магнитом, фанатически «движутся» в одном направлении. Идея, обсужденная и принятая членами организации, задает направление движения, но в случае проявления изменений, порочащих идею, организация распадается. Графическая модель организации приведена на рисунке 3.1.4.

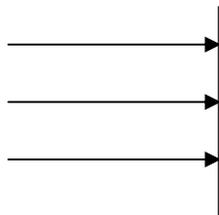


Рис. 3.1.4. Модель управления типа «идея»

Руководитель подобной организации должен иметь харизматические черты личности.

В процессе своего жизненного цикла организация может соответствовать всем четырем рассмотренным парадигмам. Рассмотрим подробнее этапы организационного развития.

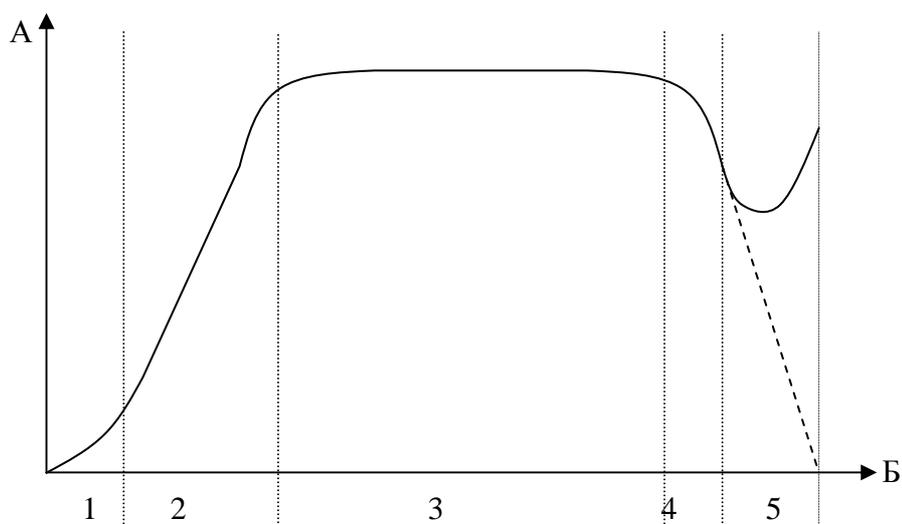
### 3.2. Этапы организационного развития

Модель жизненного цикла организационной системы схематически изображена на рисунке 3.2.1, из которого следует, что от зарождения до разрушения система проходит стадию становления, роста, стабильного функционирования, кризиса и полного разрушения. В том случае, если системе на стадии кризиса (а лучше – на стадии стабильного функционирования) удастся измениться и найти решение для повторения цикла (стадии с 1 по 4), то она может существовать бесконечно долго.

Полагаясь на идеи, заложенные в модели жизненного цикла, рассмотрим модель организационного развития, приведенную на рисунке 3.2.2.

На этапе зарождения организации (первый этап – этап «тусовки») важна идея ее создания, в которой, как правило, заложена цель – доказать себе и окружающим полезность намечаемой деятельности. В начале: все делают всё. В работе царит энтузиазм. Присутствует чувство коллективизма и доверия. Решения принимаются единодушно. Преобладает модель управления типа «идея» с элементами случайной и открытой модели. Несмотря на то, что маркетинга в его понимании в организации нет, ее работники чувствуют рынок, что называется, «животом».

Рост организации приводит к увеличению численности работников. Если рост не сопровождается развитием и переходом на следующий этап (этап механизации деятельности организации), то организацию ожидает кризис. Кризис проявляется в том, что разросшийся штат работников не обеспечивает эффективную деятельность организации. Нарастает напряженность между «старожилыми» организации и «новичками». Количество конфликтов нарастает и по другим поводам, в том числе и между «отцами-создателями».



Примечание: А – показатель изменения организации;  
 Б – этапы жизненного цикла:  
 1 – идея создания организации и ее становление;  
 2 – организационный рост; 3 – стабилизация;  
 4 – кризис; 5 – крах или новое качество.

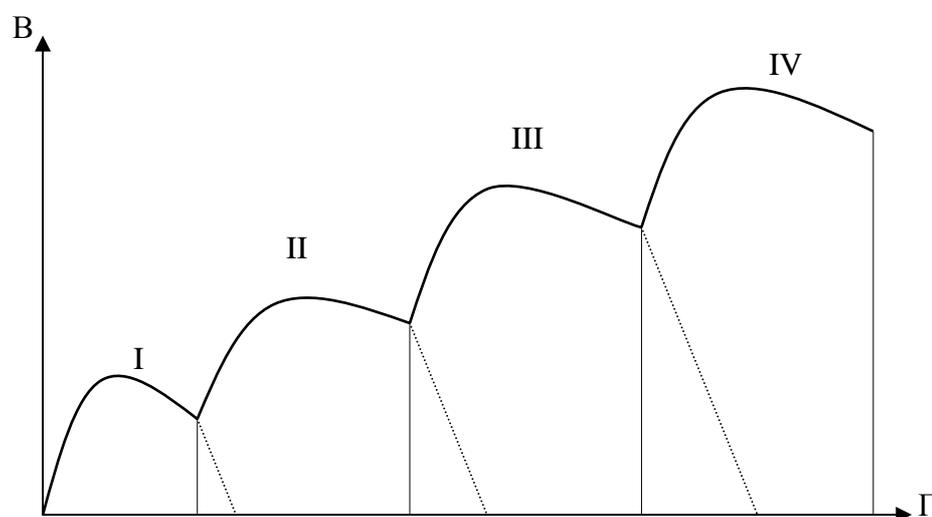
Рис. 3.2.1. Модель жизненного цикла

Причина кризиса кроется в том, что цели, поставленные на первом этапе развития организации, достигнуты: организация как система состоялась. По крайней мере, система, как модель состава, сформирована. Новые же цели и стратегия понимаются руководителями организации по-разному, по крайней мере, публично не определены. К тому же, незакрепленность ответственности за каждым работником не позволяет обслуживать рост организации.

Первый этап по времени длится от полугода до нескольких лет.

Второй этап (этап механизации) начинается с установления связей внутри организации как системы и формирования модели структуры. Происходит упорядочение учредительных документов,

уточняется структура, штатное расписание, вводятся должностные инструкции и положения о подразделениях организации, создаются всевозможные регламенты и внутренние стандарты деятельности.



Примечание: В – уровень развития организации;  
Г – время присутствия на рынке:  
I – тусовка;  
II – механизация;  
III – внутреннее предпринимательство;  
IV – управление качеством.

Рис. 3.2.2. Модель организационного развития

Проблема состоит не только в смене структуры, но в большей степени в смене «тусовочной» социокультуры на иную, соответствующую механической системе организации.

Изменения приводят к тому, что в организации появляется единый начальник, вводится новая технология бизнеса, напоминающая конвейерное производство товара. Ясно: кто от кого что получает, и что кому передает. Для этого должен быть введен учет и развито разделение труда, ярким проявлением которого выступает выделение маркетинговой деятельности в самостоятельную функцию.

Затем ситуация повторяется: за счет тиражирования деятельности (модель кривой опыта и модель масштаба производства) происходит рост организации, который сменяется относительной стабилизацией и следующим за ним кризисом.

Задача на этапе механизации – упорядочить конвейер, чтобы он работал, как часы (как механизм). Механизация способна функционировать десятилетиями. Но постепенно идет рост структуры системы по законам Паркинсона, а периодическое сокращение численности вызывает протест работников; структура,

стремящаяся к стабильности, не обладает гибкостью и время от времени дает сбои; департаментализации функциональных подразделений вызывает множество проблем.

Организация начинает напоминать болото. Положение спасает освоение производства новых продуктов, новые географические рынки и т.д. Но в рамках единой стратегии трудно удержать разросшуюся организацию, и она переходит в стадию внутреннего предпринимательства.

Внутреннее предпринимательство основано как на использовании проектных (матричных) структур управления, так и на образовании ЦФО, ЦФУ и т.д. При этом, происходит разделение бизнесов организации и выделение дочерних и зависимых организаций, ориентированных на достижение конечного результата. Новые бизнесы переходят в руки инициативных работников, как это имело место на первой стадии развития организации (в стадии «тусовки»).

Рост организации в этой стадии идет за счет роста числа новых проектов и выделения новых юридических лиц. Стабилизация, достигнутая на этом этапе, может существовать сколь угодно долго, но центробежные тенденции проектных групп, дочерних организаций и центров финансовой ответственности могут привести к кризису. Тем более, что проекты и прочее внутреннее предпринимательство могут проиграть хорошо разработанной стратегии развития организации в целом.

Ключевой стратегией развития организации на четвертом этапе ее развития является решение сложной и противоречивой задачи повышения качества и снижения цены продукта.

Административных усилий на выполнение такой стратегии недостаточно. Необходимым становится участие всех работников в реализации названной стратегии. Последнее замечание позволяет рассматривать четвертую стадию как первую, но с непосредственным участием в развитии организации всех ее работников.

Поскольку организационные системы являются системами смешанными (с элементами естественных и искусственных систем, а также с элементами комбинированного управления), постольку продолжительно управлять ими, не развивая их, не меняя их к лучшему, и обеспечить стремление продлить стадию стабильного функционирования только за счет роста без развития просто невозможно.

В заключение рассмотрения рисунка 3.2.2. необходимо отметить, что на каждом этапе организация проходит все стадии жизненного цикла любой системы, что на каждой стадии могут

существовать организационные модели (организационные парадигмы), свойственные организациям в целом.

### 3.3. Целеобразование в организациях

Организация, как смешанная система, является многоцелевой системой. Одна из возможных моделей целей системы приведена в таблице 3.3.1. 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 существования внешней среды. Внешняя среда в лице конкурентов и потребителей продукта организации вынуждает организацию реагировать на их запросы методом оперативного управления. В том случае, 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.

Таблица 3.3.1.

Модель состава целей

Наименование характеристик	Типы целевых ориентаций организаций		
	Внутренне заданные цели	Цели внешней среды	Образование новых целей
Объекты 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

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

### 3.4. Стратегическая система целей

Игорь Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели»<sup>1</sup>.

Но из теории систем известно, что, перефразируя 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 восьмидесятых 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 должны были отражать внешнее назначение организации (терминологии стратегического управления в данном случае больше соответствует - миссия вовне). Цели-ориентации соответствовали общим интересам работников, которые могли быть реализованы через организацию (миссия вовнутрь). Цели системы реализовывали потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее было бы сказать – цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется, прежде всего, структурой, совокупностью связей между частями системы) и т.д.

Отсюда следует, что система целей организации представляет собой «системный конфигуратор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания. Попробуем представить себе модель состава системы целей стратегического управления, которую затем преобразуем в модель структуры. Однако предварительно необходимо сделать 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 понимается языковая модель какой-либо системы). Отмеченное свидетельствует о том, что цели организации могут лежать в нескольких пересекающихся плоскостях, причем точка

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989, с.69.

(или линия) пересечения указанных плоскостей, как нам представляется, в общем виде будет в наибольшей степени отражать место нахождения совокупной цели организации.

Под целью здесь понимается «субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему». Кроме того, будем использовать еще два определения цели: 1) образ желаемого будущего (субъективная цель, например, рост прибыли организации в течение года на 100%) и 2) будущее реальное состояние (объективная цель, например, прирост прибыли по итогам года на 50%).

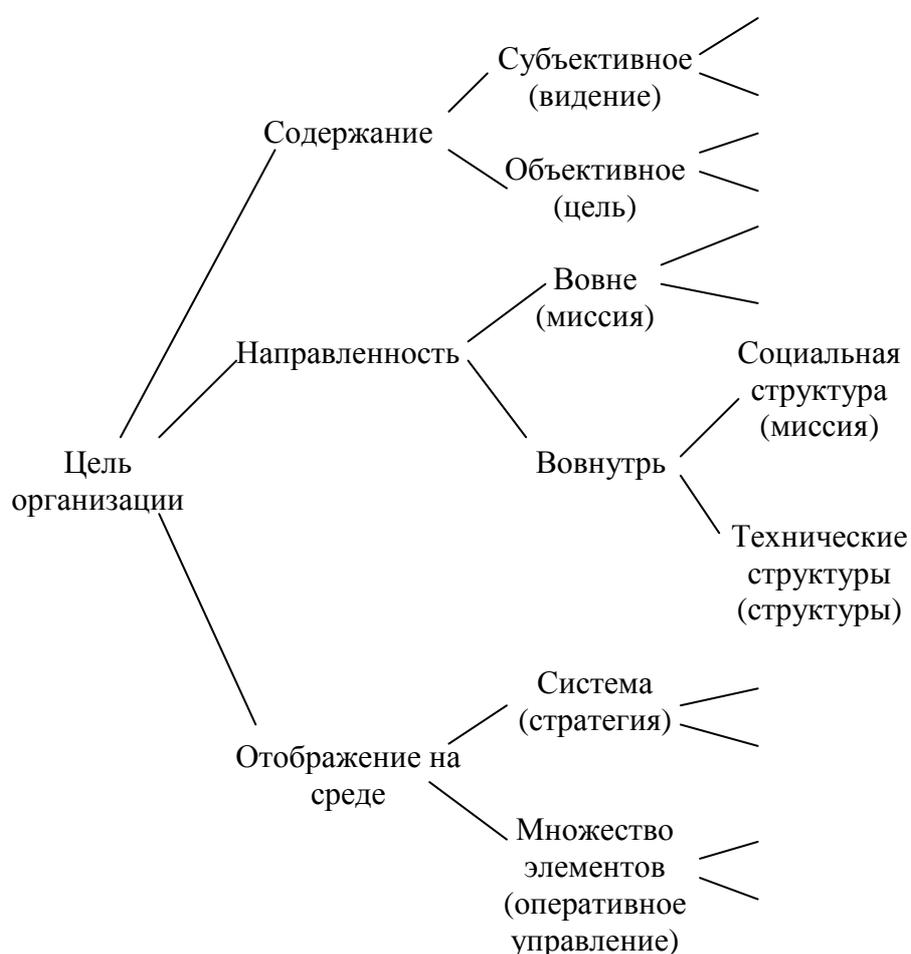


Рис. 3.4.1. Система целей

Если теперь этот образ желаемого будущего спроецировать на окружающую исследуемый объект среду, то проекция будет представлять собой совокупность элементов среды, использование свойств которых позволяет достигать цель. Подобная «тень» цели на среде представляет собой средство достижения цели – систему

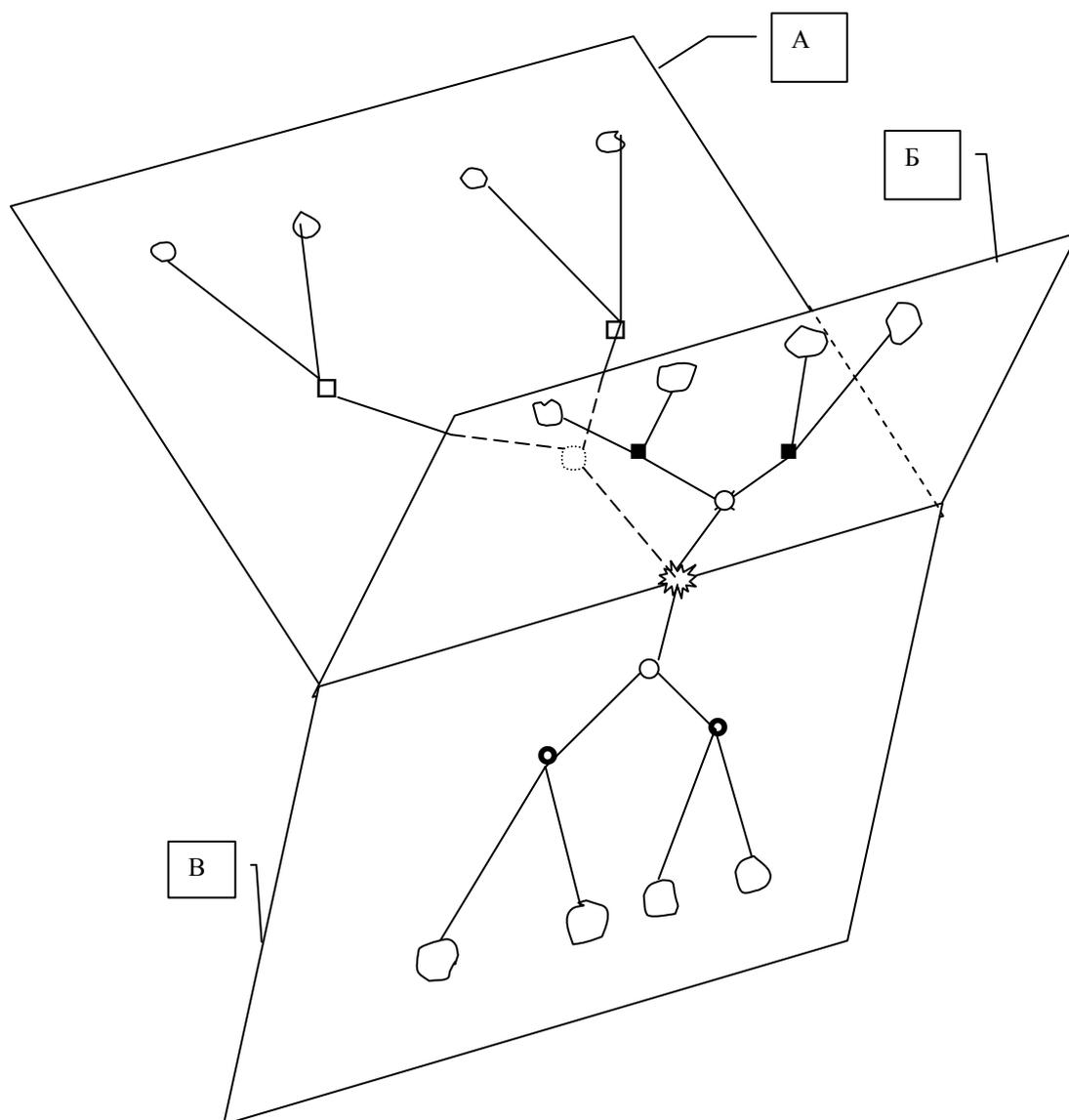
(совокупность взаимосвязанных элементов, обособленную от среды и взаимодействующую с ней как целое).

Рассуждая аналогичным образом и исходя из ранее данных определений, можно построить несколько подсистем, на разных языках описания характеризующих рассматриваемую цель. Пример подобного описания (конфигуратора целей) приведен на рисунке 3.4.1.

Представленная система целей показывает, что видение, миссия, объективная цель, стратегия характеризуют одну и ту же цель, рассматривая ее в разных плоскостях (А, Б и В – см. графическую модель на рисунке 3.4.2.). Причем указанные характеристики цели занимают один и тот же (верхний) уровень иерархии.

Таким образом, два последних рисунка иллюстрируют взаимосвязи основных целевых характеристик организации и позволяют сделать следующие выводы:

- 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, о чем свидетельствует рисунок 3.4.3, из которого, в частности, 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.



Примечание: А, Б, В - плоскости размещения подсистем;

☀ - цель системы;



- подцели, представленные на разных языках описания

Рис. 3.4.2. Графическая модель целевого конфигуратора

#### Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Изд-во «Питер», 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. - М.: Издательство «Финпресс», 2000. - 272 с.

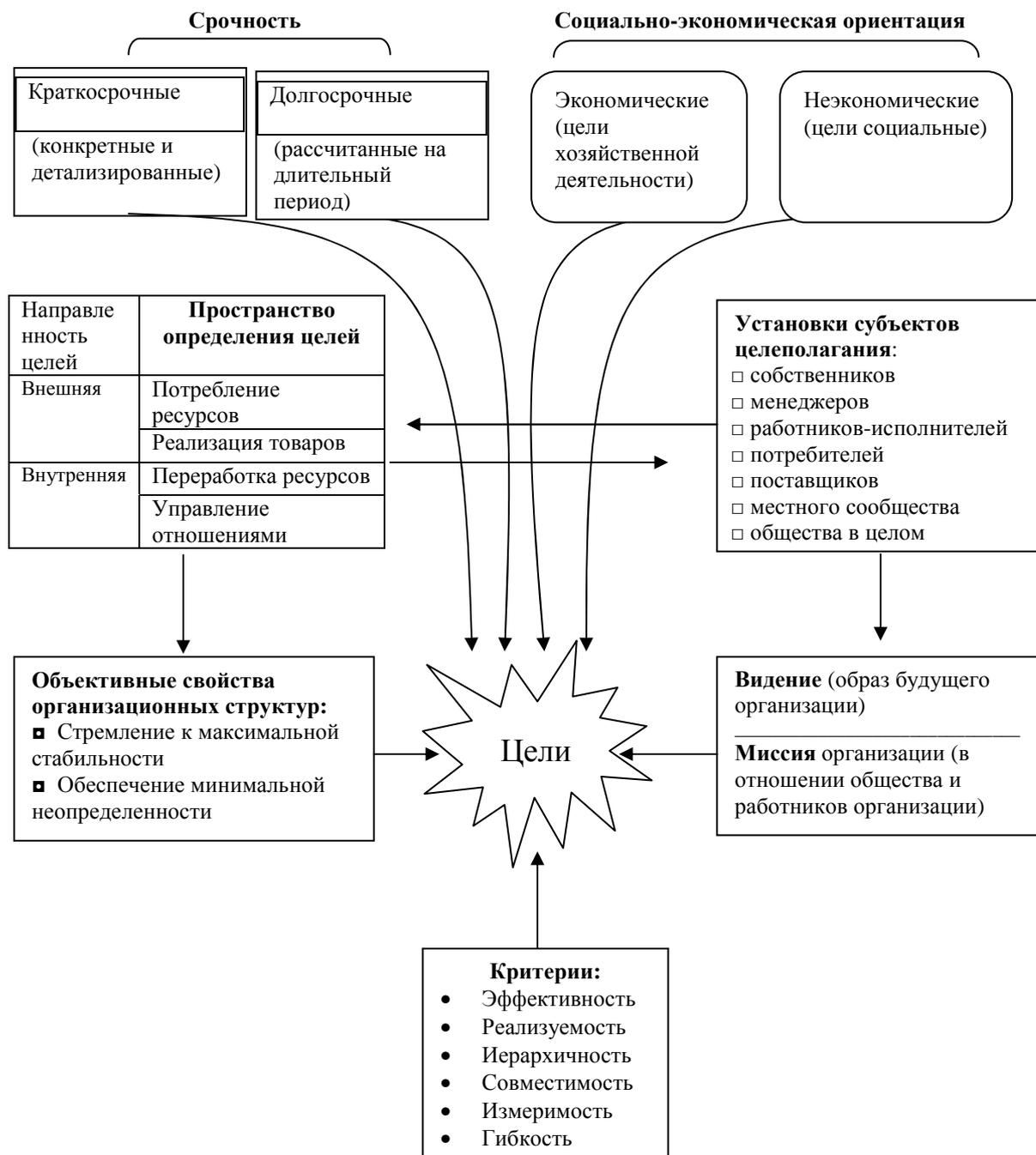


Рис. 3.4.3. Распределение факторов, влияющих на формирование целей

4. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
5. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
8. Проблемы планирования и управления: опыт системных исследований / Под ред. Е.П. Голубкова, А.М. Жандарова. - М.: Экономика, 1987.
9. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
10. Стратегическое планирование /Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.

#### Контрольные вопросы

1. Чем характеризуется закрытая модель организации?
2. Поощряется ли инициатива в закрытой модели?
3. В чем сила и слабость закрытой модели организации?
4. Какой тип руководителя соответствует закрытой модели организации?
5. Чем характеризуется модель случайного управления организацией?
6. В чем сила и слабость модели случайного управления организацией?
7. Какой тип руководителя соответствует модели случайного управления организацией?
8. Чем характеризуется открытая модель организации?
9. В чем сила и слабость открытой модели организации?
10. Какой тип руководителя соответствует открытой модели организации?
11. Чем характеризуется модель типа «идея»?
12. В чем особенность модели типа «идея»?
13. Какой тип руководителя соответствует модели типа «идея»?
14. Прокомментируйте содержание модели жизненного цикла системы.
15. Расскажите об особенностях модели развития организации на I этапе.
16. Расскажите об особенностях модели развития организации на II этапе.
17. Расскажите об особенностях модели развития организации на III этапе.
18. Расскажите об особенностях модели развития организации на IV этапе.
19. В каком случае после стадии кризиса система разрушается?
20. В каком случае организация напоминает болото?
21. К чему приводит рост организации без развития?
22. Прокомментируйте модель состава целей организации (внутренне заданных, целей внешней среды и новых целей).
23. Когда благополучие клиентов зависит от организации?
24. Что понимают под системой достижения целей?
25. Какова структура целей организации?
26. Что такое конфигуратор целей организации?
27. Как понимать фразу: тень цели на среде?
28. Чем определяется направленность стратегии?
29. Каковы особенности системы целей программы развития организации?
30. Каковы основные процедуры разработки системы целей программы?

## Тема 4. Стратегическое управление организацией

1. Соотношение оперативного и стратегического управления
2. Стратегическое планирование
3. Стратегическое управление
4. Типология стратегий
5. Стратегические модели

### 4.1. 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 70-х годов 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 МГУ Виханский О.С., 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 стратегическое управление обеспечивало развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой.

Для сопоставления существенных отличий показателей организации при различных подходах к управлению нами составлена таблица 4.1.1, из которой, помимо прочего, следует, что стратегическое управление кардинально отличается от оперативного управления.

Безусловно, одного универсального подхода к принятию значительных 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 таблице 4.1.2, содержание которой составлено на основании анализа устоявшихся подходов к стратегическому управлению.

Таблица 4.1.1  
Сопоставление стратегического и оперативного управления

Наименование показателя	Оперативное управление	Стратегическое управление
<b>1.Предназначение</b>	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
<b>2.Концентрация внимания</b>	Взгляд обращен во внутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей
<b>3.Фактор времени</b>	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
<b>4.Системообразующие факторы</b>	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
<b>5.Управление персоналом</b>	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
<b>6.Оценка эффективности</b>	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

Таблица 4.1.2

### Последовательность корпоративного планирования

Наименование стадии планирования	Наименование этапа
1.Определение целей	Формулирование видения и миссии Формулирование целей
2.Системный анализ ситуации	Анализ существующей стратегии Анализ окружающей среды Анализ внутренней ситуации
3.Разработка стратегии	Разработка концепции стратегии Выбор варианта стратегии Конкретизация выбранной стратегии
4.Проведение стратегических изменений	Разработка функциональных стратегий Разработка стратегических мероприятий Проведение изменений

## 4.2. Стратегическое планирование

Существует сильная взаимосвязь и взаимодействие между процессами стратегического управления (разработкой образа будущего, определением целей, формированием стратегии, осуществлением стратегических изменений и оценкой деятельности).

Почему не все попытки разработать стратегию являются успешными? Главная причина, как нам кажется, в подходе к управлению. Для сравнения рассмотрим этапы по стратегическому планированию, предлагаемому Уткиным Э.А. 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. То есть планирование как бы осуществляется для преодоления разрыва между ориентиром организации и действительным 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 Ханс 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 (а в данном случае - стратегическое планирование) отечественные специалисты определяют как особый вид практической деятельности людей, 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 ряд других проблем, связанных со стратегическим планированием, которые американский специалист в области стратегического менеджмента Клифф 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»<sup>2</sup>.

Вышесказанное, возможно, является главной причиной срывов в реализации проектов и программ.

Шведские ученые Бенгт Карлоф и Свен Седерберг идут дальше, когда обосновывают большую эффективность развития по сравнению со стабильностью, которая эффективна в основном 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»<sup>3</sup>.

Кроме того, 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 изменениям корпоративной культуры организации в целом.

Нельзя сбрасывать со счетов и то, что процесс стратегического управления осуществляется наряду с выполнением текущих задач организации. Кроме того, изменение ситуации влечет за собой изменение стратегии, следовать которому менеджеры не успевают в силу нехватки квалификации и 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 стратегии заимствовано из воинского лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь

---

<sup>2</sup> Боумен К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, с.13.

<sup>3</sup> Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. – М.: Дело, 1996, с.263.

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»<sup>4</sup>.

### 4.3. Стратегическое управление

Стратегическое же управление заключается в умении моделировать ситуацию; в способности выявлять необходимость изменений; в разработке самой стратегии; в 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, осуществляет 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»<sup>5</sup>.

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

Несколько отличное определение дает голландец Ханс 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

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998, с.12.

работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании»<sup>6</sup>.

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.

Причем, важны обе составные части стратегического управления: и разработка, и внедрение. Об этом с некоторой 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.

Вместе с тем существуют и другие два подхода. В первом случае специалисты по управлению допускают, что все возможные изменения предсказуемы, а происходящие процессы строго определены и управляемы. Поэтому разработка стратегии 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.

То есть 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

---

<sup>6</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996, с.176.

рассматривается обычно в трех плоскостях: социально-экономической, где рассматриваются закономерности развития соответствующих процессов; организационной, в которой реализуется процесс непосредственной разработки стратегии организации; 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 необходимо заметить, что 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 положительного результата, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

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

#### 4.4. Типология стратегий

Майкл Портер в начале восьмидесятых годов 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 производства уникальной продукции); фокусирования (как сосредоточения на определенной группе покупателей).

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 не понятно, почему надо выбирать только одну из стратегий, в то время как лучшее решение может дать сочетание нескольких из них.

Спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий - пять вариантов подходов 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).

Теперь, если к приведенному списку прибавить стратегию фокусирования как таковую под номером шесть, то схематически сочетание стратегий можно изобразить так, как это сделано на рисунке 4.4.1.

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

1. Концентрированного роста: усиления позиции на рынке; развития рынка; развития продукта.

2. Интегрированного роста: обратной вертикальной интеграции; вперед идущей вертикальной интеграции;

3. Диверсифицированного роста: централизованной диверсификации; горизонтальной диверсификации; конгломеративной диверсификации;

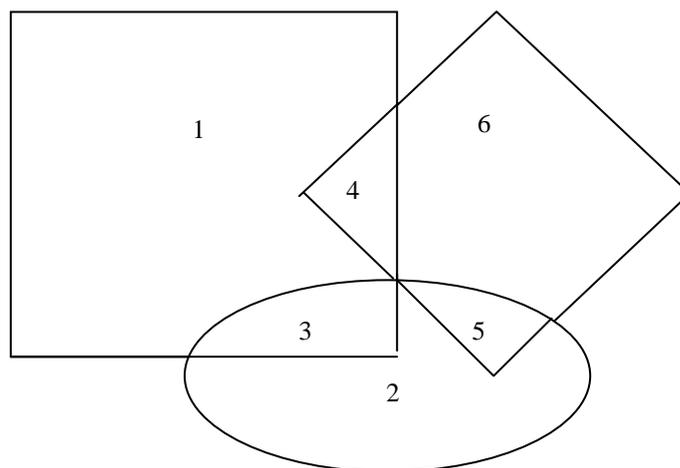


Рис. 4.4.1. Сочетание различных видов стратегий

4. Стратегия сокращения: ликвидации; сбора урожая; сокращения расходов.

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии<sup>7</sup>:

– 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 предприятий);

– 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).

<sup>7</sup> Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с.329

Графические модели двух последних агрегат-операторов классификации стратегий приведены на рисунках 4.4.2. и 4.4.3, а содержание представлено в приложении 5.

#### 4.5. Стратегические модели

Помимо эталонных стратегий специалистами в этой области разработано значительное количество формальных моделей (см. таблицу 4.5.1.). Указанные модели позволяют оценивать результаты стратегического управления и являются своего рода инструментами стратегического анализа. Пик популярности таких моделей пришелся на середину семидесятых годов двадцатого века, затем они утратили свою популярность, уступив место творческому анализу. 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.

Несмотря на популярность стратегического управления, не все организации уделяют ему приоритетное внимание. Причин тому несколько.

Во-первых, руководство часто не получает достаточно информации о действительном положении вещей в организации или же руководство интерпретирует в выгодном для себя свете получаемую информацию, или просто преобладает направленность руководства на решение текущих повседневных задач.

Во-вторых, благополучие некоторых лиц, принимающих решения в организации, зависит от следования существующим стратегиям или на это следование их вдохновляют прошлые успехи, достигнутые благодаря реализации действующих в настоящее время стратегий, или же указанные лица, усилиями которых реализуется существующая стратегия, просто мешают развитию компании в ином направлении.

В-третьих, руководство организации не понимает своих превосходств и готово плыть по течению, ничего не меняя.

Однако всегда существует множество причин, которые могли бы побудить руководство организации заняться разработкой стратегии. К ним в первую очередь необходимо отнести снижение эффективности работы организации, появление инициативного нового члена управленческой команды, необходимость привлечения инвестиций, банкротство организации, неожиданные действия соперников (конкурентов), недовольство работников организации и потребителей продукции.



Рис. 4.4.2. Модель структуры стратегий развития

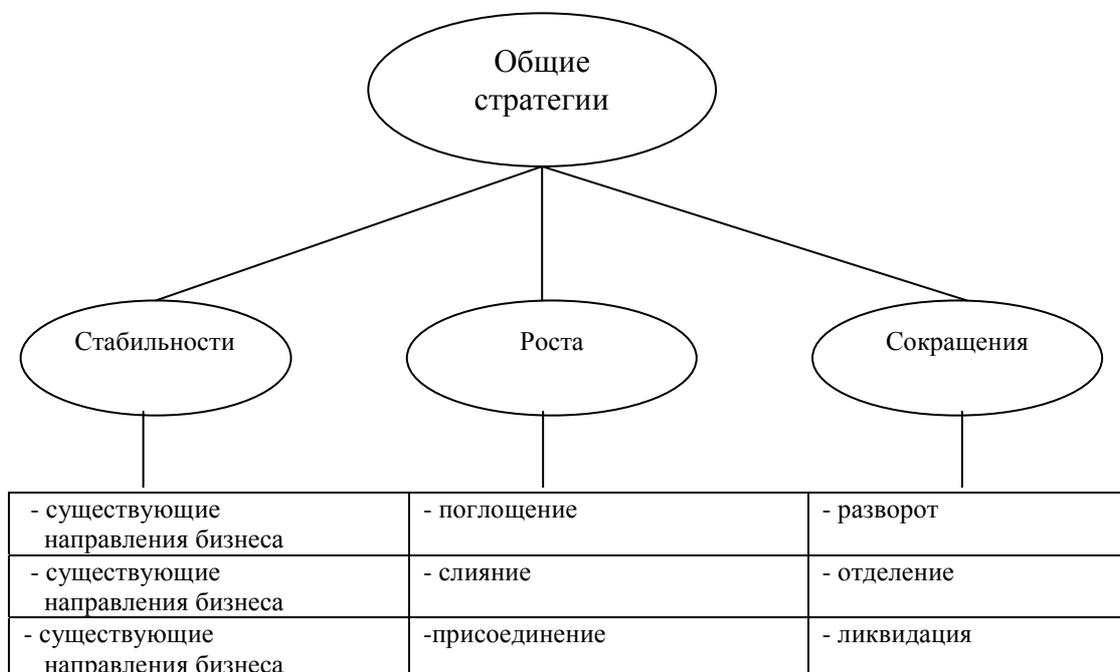


Рис. 4.4.3. Структура общих стратегий

Таблица 4.5.1.

## Формальные стратегические модели

№ №	Наименование модели	Основное назначение	Источник
1	Матрица бостонской консультативной группы (БКГ)	Оценка потребности в финансировании. Позволяет сопоставить позиции предприятий	[7, с.312], [9, с.314], [5, с.56]
2	Матрица жизненного цикла	Помогает определить стратегию бизнеса на каждом этапе существования товара на рынке	[7, с.313], [9, с.312], [10, с.397]
3	Кривая опыта	Воплощает суть философии «экономии на масштабах производства»	[7, с.318], [9, с.311]
4	Анализ «GAP»	Разработка стратегии на основе ликвидации разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью	[7, с.319]
5	Лоцман	Девять этапов обсуждения проблем стратегического управления для построения правильных отношений с внешним миром	[7, с.320]
6	Модель Мак-Кинси «7 S»	Способ осмысления проблем, связанных с развитием организации (рассматривается семь факторов, влияющих на развитие организации)	[7, с.321] [9, с.320]
7	Влияние рыночной стратегии на прибыль	Нацеленность на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений	[7, с.327]
8	Пять структур Минцберга	Формирование контуров организации под воздействием пяти сил	[7, с.329]
9	Модель обучения на опыте	Стратегия формирования изменений под воздействием внешних импульсов, получаемых в процессе реализации стратегии	[7, с.333]
10	График прибыльности «Майсигмы»	Стратегия сокращения капитала, связанного в оборотных фондах	[7, с.334]
11	Модель маркетинга	Потребительская оценка качества товара, основанная на ожиданиях клиентов и опыте связей с ними	[7, с.337]
12	Пять сил конкуренции по Портеру	Обеспечение конкурентных преимуществ	[7, с.340], [7, с.326], [10, с.117]
13	Метод «PDS»	Метод направлен на обеспечение лучшего понимания структуры потребностей клиентов	[7, с.349]
14	Матрица «продукция-рынок»	Классификация продукции и потребителей в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции	[7, с.350], [9, с.313]

## Продолжение таблицы 4.5.1.

15	Изучение профиля	Графическое изображение экспертных оценок образа компании или ее продукции по сравнению с конкурентами	[7, с.351]
16	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	[7, с.351], [9, с.319]
17	Система обслуживания менеджмента	Разработка системы обслуживания, состоящей из взаимосвязанных элементов	[6, с.355]
18	Модель разработки стратегии	Графическое представление образов разработки стратегии	[7, с.357]
19	Цепочка ценностей	Определение конкурентоспособности в каждом звене технологической цепочки деятельности организации	[7, с.358]
20	Стратегические модели (эталонные стратегии)	Стратегии поведения фирмы на рынке (лидерство в минимизации издержек, специализация, фиксация определенного сегмента рынка)	[4, с.66]
21	Метод «5 x 5»	Пять вопросов о пяти факторах внешней среды для выявления наиболее значимых факторов	[9, с.295]
22	Метод «SWOT-анализ»	Анализ внешней среды и внутренней среды фирмы	[4, с.39], [9, с.296]
23	GE/McKinsey	Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности	[5, с. 67]
24	Матрица Томсона-Стрикленда	Выбор стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы	[4, с.77]
25	Матрица "Дженерал Электрик" - "Мак-Кинси"	Сопоставление привлекательности стратегических зон хозяйствования и конкурентной позиции фирмы	[1, с.102]
26	Матрица фирмы "Еврокип"	Показывает взаимозависимость между внешними проблемами и слабыми (сильными) сторонами деятельности фирмы	[1, с.415]
27	Общие стратегии по Портеру	Построение стратегий, основанных на конкурентных преимуществах	[7, с.344], [9, с.326], [10, с.205]
28	Хофер и Шендель	Анализ эволюции рынка	[5, с.85]
29	Schell и DPM	Сравнение привлекательности и конкурентоспособности отраслевой	[5, с.77]

### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
6. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. – М.: Дело, 1996.
7. 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.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
9. Стратегическое планирование/ Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.
10. 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.

### Контрольные вопросы

1. Что означает словосочетание: 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. Каково содержание эталонных стратегий Портера?
10. Прокомментируйте модели классификации стратегий по Томсону и Стрикленду.
11. Назовите стратегии развития бизнеса по Котлеру.
12. Каково назначение стратегических моделей?
13. В чем заключается модель пяти сил конкуренции по Портеру?
14. О чем говорит кривая опыта?
15. Что позволяет выяснить модель «цепочки ценностей»?
16. В чем заключается метод SWOT-анализа?
17. Какие семь стратегических факторов использовала фирма Мак Кинси при разработке стратегии?
18. Почему руководители организации не уделяют стратегическому управлению достаточного внимания?

## Раздел 2. Теоретические основы разработки стратегии организации

### Тема 5. Подходы к разработке стратегии организации

1. Подходы школы предпринимательства
2. Общая схема разработки стратегии
3. Методические основы формирования стратегии организации

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

#### 5.1. Подходы школы предпринимательства

Лидер организации, обладающий опытом и интуицией, пронизательностью 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 благосостояние, 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 Генри Минцберга, имеют следующие 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 (Питер Друкер писал, что у каждого из великих предпринимателей была своя собственная теория бизнеса).

3. Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации (преуспевая 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, также как и 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 процесса 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* деятельности, что негативно отражается на деятельности организации.

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

1. «совет выработать видение *недостаточно конкретен*, чтобы быть действительно полезным»;
2. внимание менеджеров компании концентрируется на *единственном направлении* развития;
3. «укрепляем 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.

## 5.2. Общая схема разработки стратегии

Процедура разработки стратегии, основанной на определении видения, 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. Поэтому необходимо произвести 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 рисунке 5.2.1.

Чтобы представить ситуацию в целом по организации, известный шведский профессионал в области управления и организационного развития Бенгт 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:

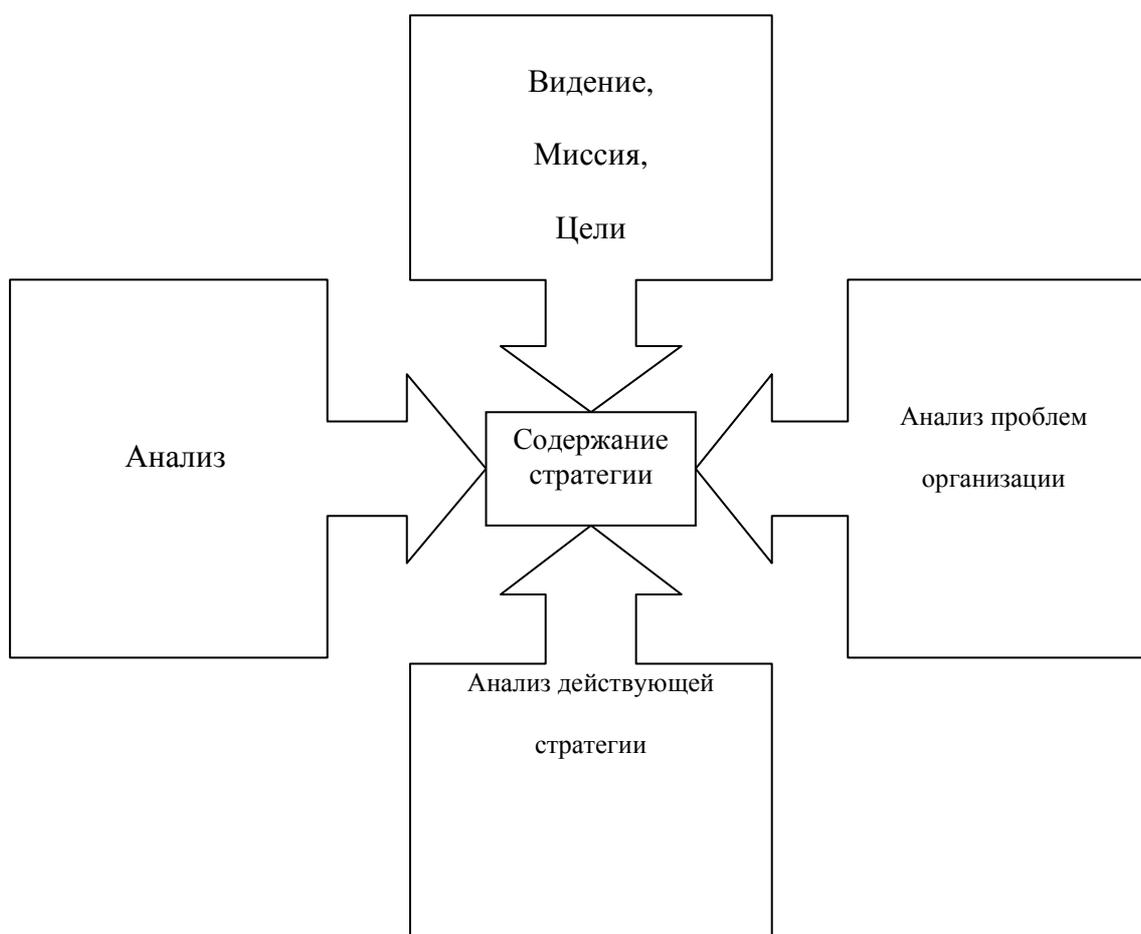


Рис. 5.2.1. Общая схема разработки стратегии

*идеологическая основа* организации (видение, миссия, цели и стратегии);

*эффективность на рынке* (потребности рынка и степени удовлетворения их организацией, доли организации на рынке и тенденции их 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 себе представить, чтобы всегда можно было бы обнаружить публично предъявленную какую-либо стратегию. Однако *попытаться выделить* факторы, характеризующие деятельность организации, необходимо для того, 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.

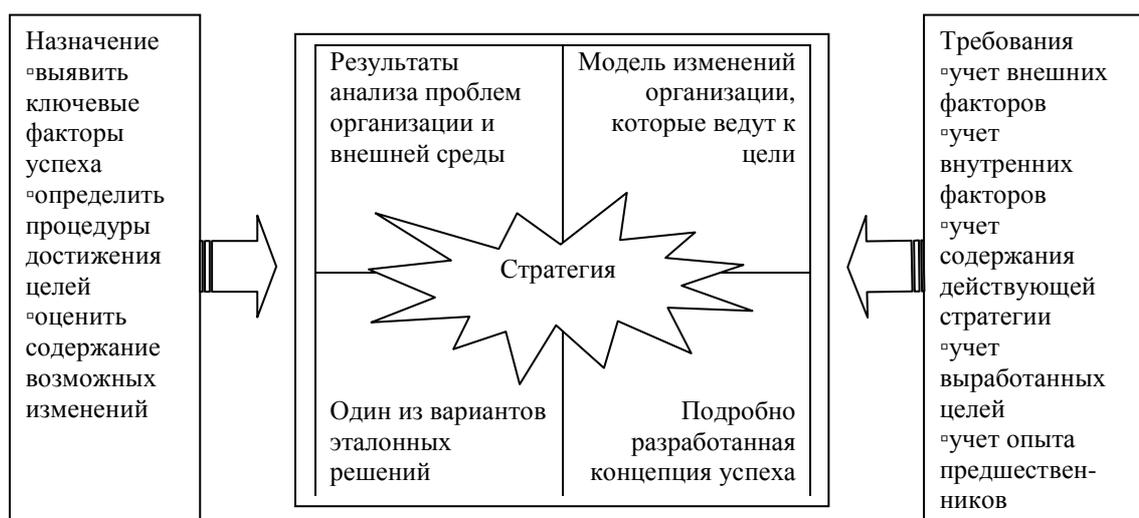


Рис. 5.2.2 Факторы, определяющие стратегию организации

Подводя итог рассмотрению вопроса о моделировании процесса разработки стратегии управления организацией, построим рисунок 5.2.2, из которого следует, что разработка стратегии осуществляется путем последовательного приближения к ответу на вопрос: что принесет организации успех в будущем?

В начале необходимо **«увидеть»** свою организацию в будущем, причем образ организации, с одной стороны, создается как

образ идеальной организации, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно той организации, для которой разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния организации можно достичь желаемого лучшего будущего. Этот образ необходимо **наполнить содержанием** того, что организация желает предложить обществу и самой себе – своим работникам, то есть содержанием 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.

То есть, графическая модель взаимосвязи рассматриваемых категорий стратегического управления может быть представлена так, как это изображено на рисунке 5.2.3.

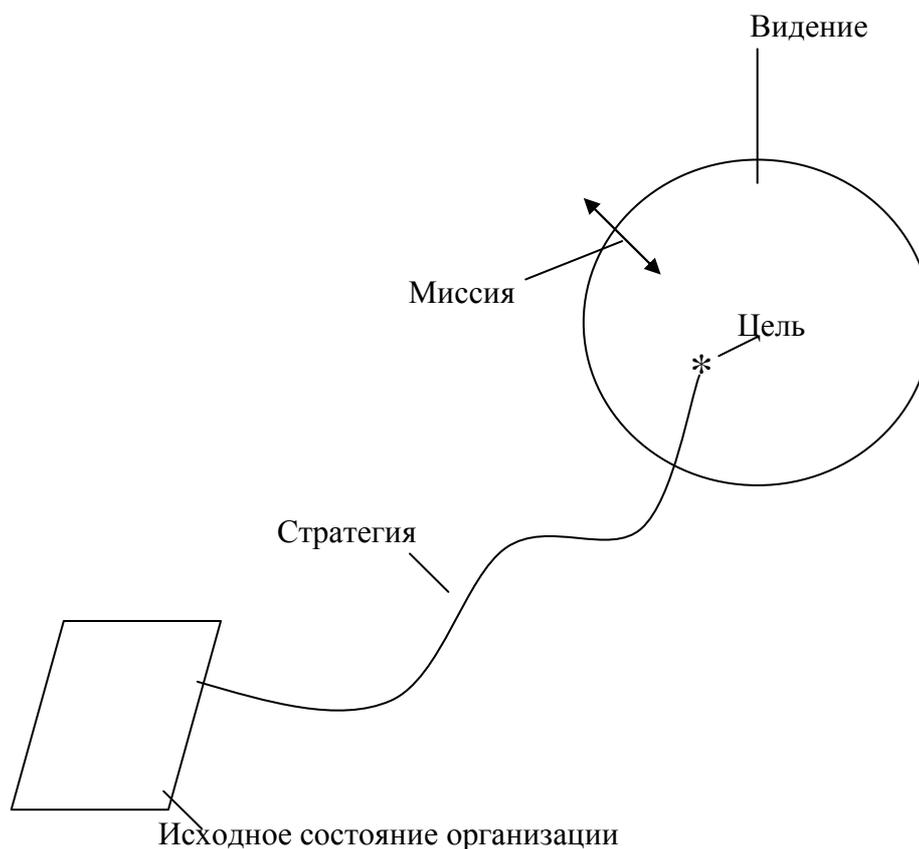


Рис. 5.2.3. Графическая модель взаимосвязей категорий стратегического управления

Разрабатывается своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех организации. Схема формирования стратегии изображена на рисунке 5.2.4.

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 на 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* этого «ящика» (содержание самой стратегии), требует отдельного рассмотрения.

### 5.3. Методические основы формирования стратегии организации

Следует признать, что чертой большинства организаций является то, что при формировании их структуры применяется один и тот же организационный принцип, направленный на обеспечение эффективного использования имеющегося потенциала, и меньшее внимание уделяется проблемам (структурам) наращивания указанного потенциала.

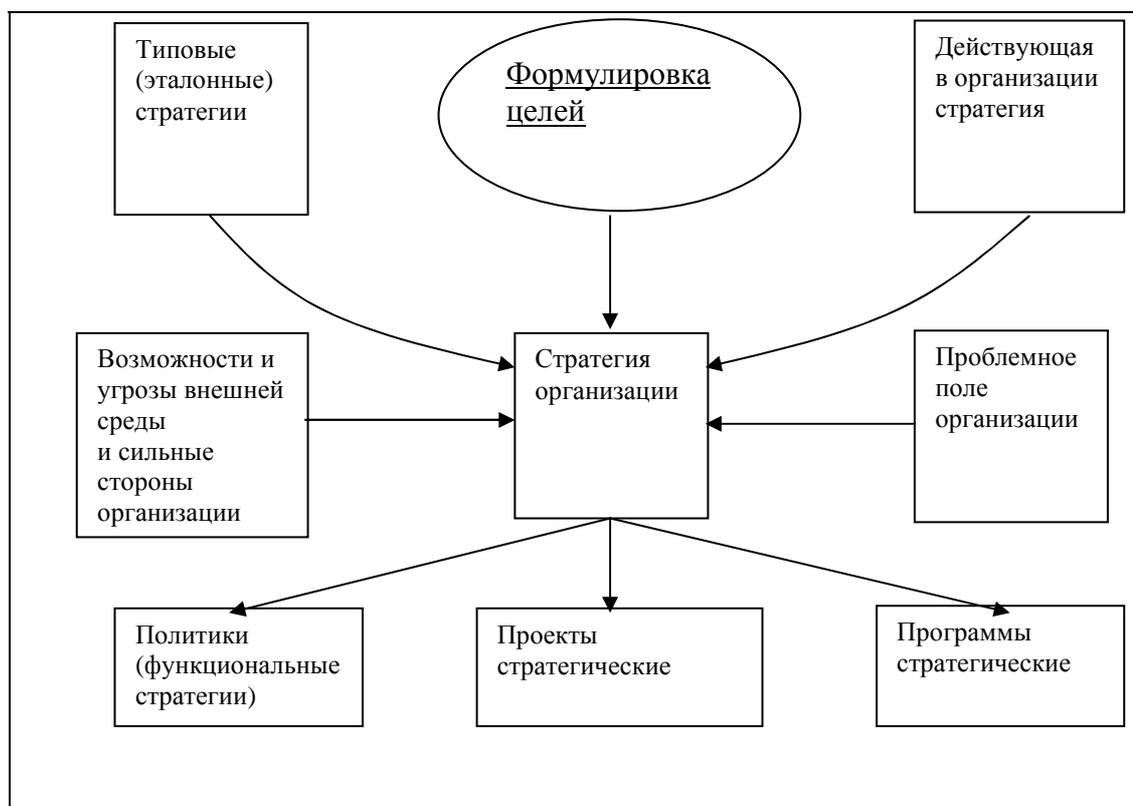


Рис. 5.2.4. Схема формирования стратегии

В силу отмеченного, 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 самоорганизуемой системы, состоящей из подсистемы, участвующей непосредственно в процессе оказания услуг (или в процессе производства продукции) организации, и подсистемы, обслуживающей указанный процесс.

Из теории систем известно, что самоуправляемые системы, к которым относятся системы самоорганизуемые 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 в результате воздействий извне, сколько путем *генерирования и реализации решений внутренними подсистемами* и элементами самой системы<sup>8</sup>. По существу, имеет место **перебор** все новых и новых моделей 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.

Первым шагом обычно является *составление перечня* возможных целей предприятия. Например, перечень, сформированный без ранжирования (в порядке перечисления), может включать следующие пункты: выживание; финансовое благополучие; благосостояние работников; развитие; бесперебойная работа; насыщение рынка продукцией; доходность, прибыльность; уверенность в завтрашнем дне.

---

<sup>8</sup> Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. - М.: Высш. шк., 1989, с.107-110.

Второй шаг состоит в *анализе структуры субъектов* целеполагания. Например: собственники; менеджеры; персонал; потребители; организационная структура.

Третий шаг - разработка *структуры целей*, обусловленной структурой субъектов целеполагания. В таблице 5.3.1. приведены итоговые результаты.

Таблица 5.3.1

## Содержание и структура целей

Наименование субъектов целеполагания	Краткосрочные цели	Долгосрочные цели
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	заработная 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.

## Список литературы

1. Бочкарев А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
5. 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.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
7. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
9. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.
10. 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.

#### Контрольные вопросы

1. Понимание стратегии с позиций школы предпринимательства.
2. 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 корректируется по ходу?
9. Положительные стороны подхода школы предпринимательства.
10. 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. Объясните графическую модель взаимосвязей основных категорий стратегического управления.
15. Опишите схему формирования стратегии организации.
16. Существуют ли универсальные стратегии развития любой организации?
17. Назовите основные группы субъектов целеполагания в организации.
18. Что представляет собой философия бизнеса организации?

## Тема 6. Философия бизнеса организации

1. Стратегическое видение организации
2. Миссия организации
3. Стратегические цели организации

### 6.1. Стратегическое видение организации

Как отмечает Клиф 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, Бенгт Карлоф дает следующие определения: «**Видение** – это понятие, обозначающее картину относительно отдаленного будущего»<sup>9</sup> 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»<sup>10</sup>.

Еще более точное, на наш взгляд, определение дано в коллективной монографии<sup>11</sup>: «**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

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Там же, с.243.

<sup>11</sup> Стратегическое планирование / Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с. 298.

полном объеме на ближайшее будущее) и задачи – количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения определенных действий.

**Значение видения** для организации заключается в том, что видение придает смысл труду, становясь при этом средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а подчеркивает объединение индивидуальных идеалов. 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 рисунке 6.1.1.

Видение может так никогда и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов, в силу того, что 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 при этом 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.



Рис. 6.1.1 Факторы, влияющие на формулирование видения

Схема разработки видения приведена на рисунке 6.1.2, из которого следует, что формирование видения начинается с

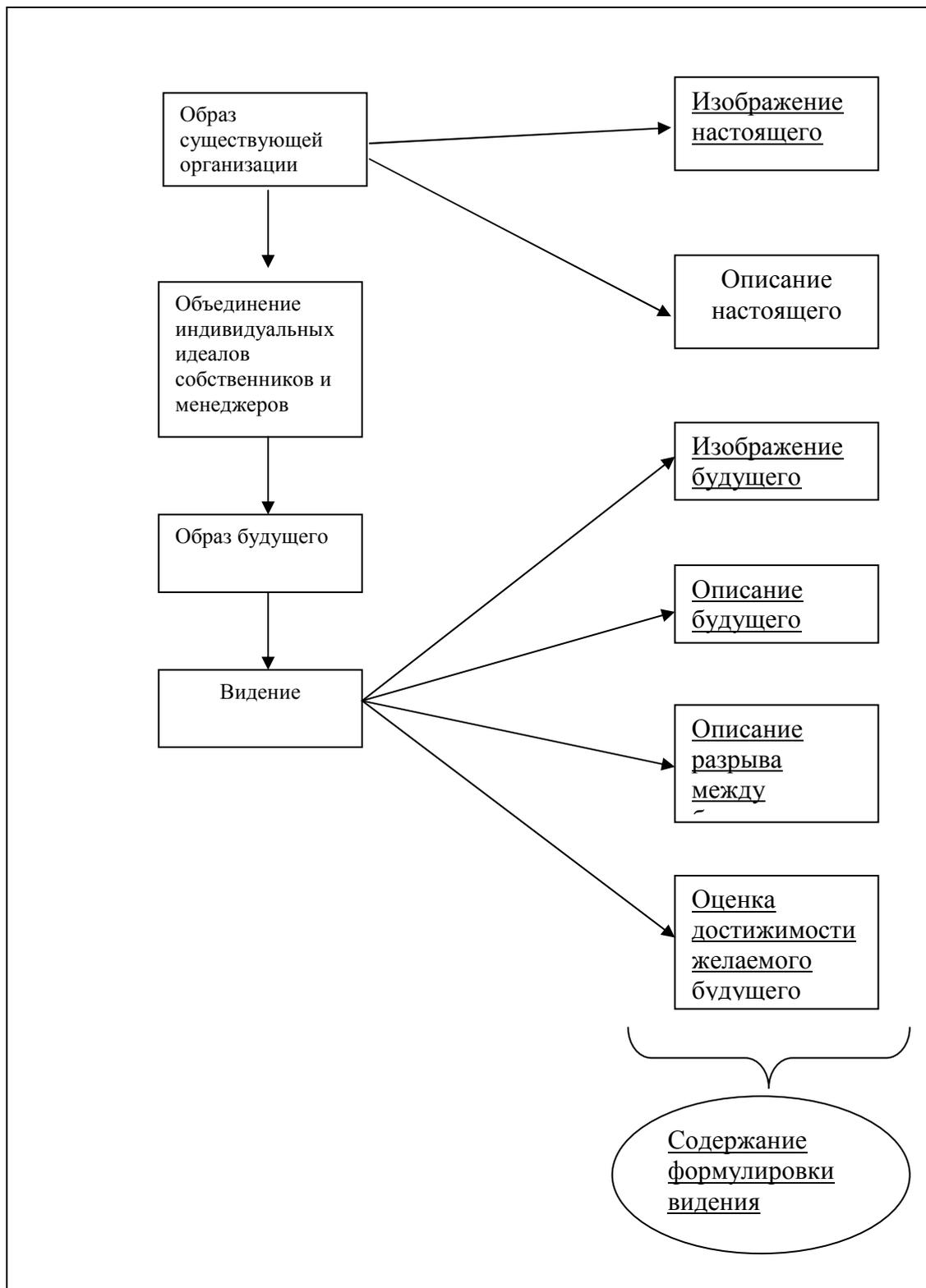


Рис. 6.1.2 Схема разработки видения

изображения образа существующей организации и его описания. Затем эксперты изображают образ желаемого будущего состояния организации и, после составления описания указанного образа, определяют разрыв между желаемым будущим и настоящим состоянием организации.

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 и она же является источником поглощения результатов развития организации.

## 6.2. Миссия организации

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

«В случае широкого понимания **миссия** рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации», - пишет О.С. Виханский<sup>12</sup>. 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»<sup>13</sup>.

Добавим, что цель эта комплексная, включающая и внутренние, и внешние ориентиры. В силу чего, очевидно, неверными являются утверждения некоторых авторов о том, что "**миссию** отличает направленность на внешнюю среду: на клиента,

<sup>12</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998, с.47.

<sup>13</sup> Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с. 300.

потребителя"<sup>14</sup>. 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? Во-первых, это дает возможность субъектам внешней среды идентифицировать организацию, а самой организации формировать свой имидж.

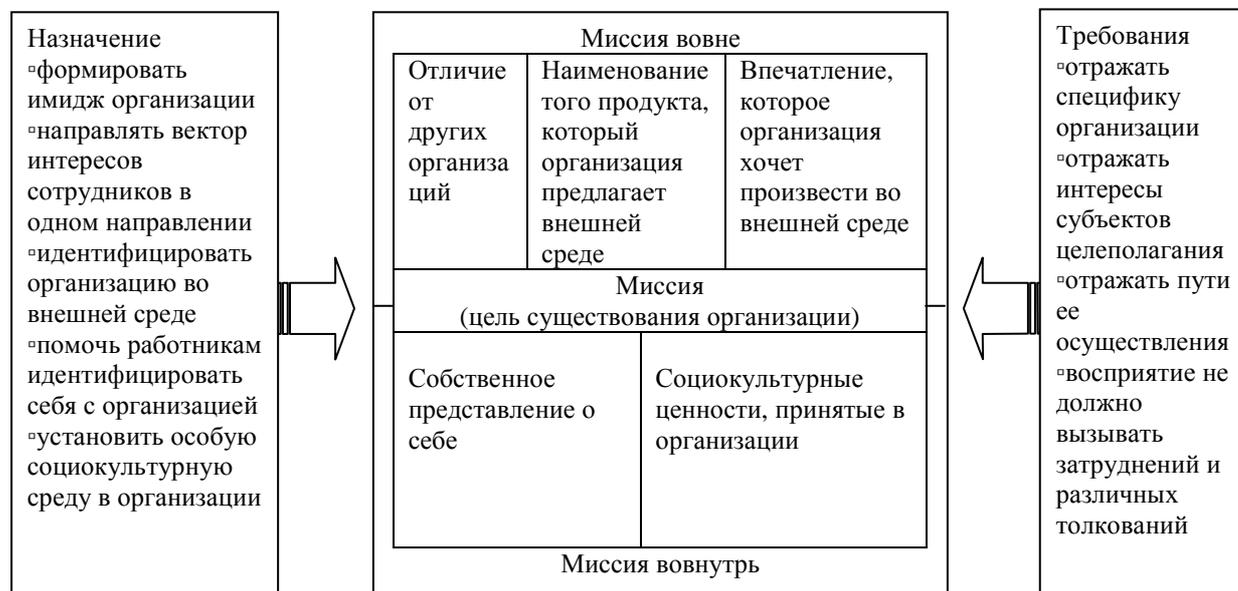


Рис. 6.2.1 Факторы, влияющие на формирование миссии

<sup>14</sup> Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «ПРИОР», 1998, с. 56.

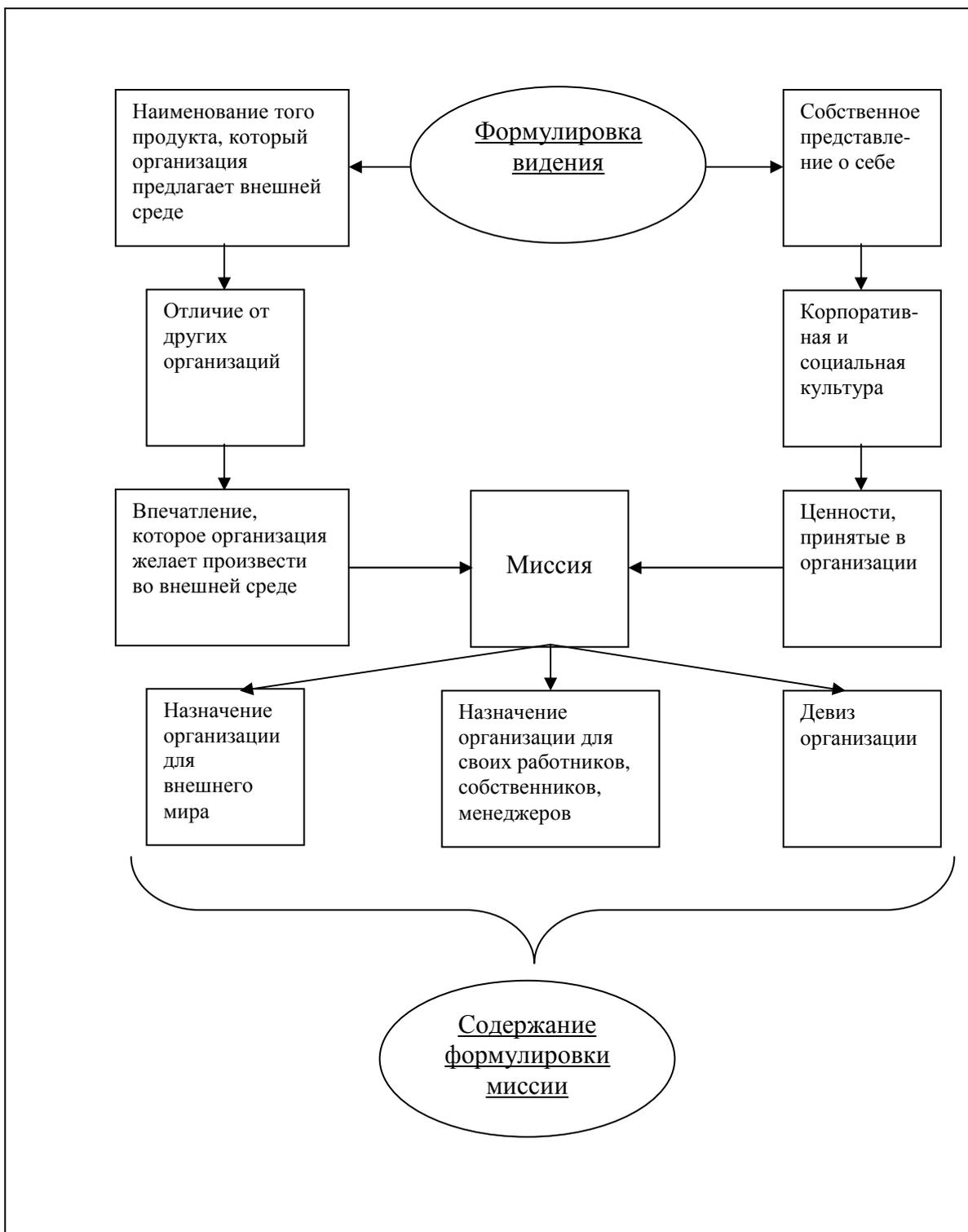


Рис. 6.2.2 Схема разработки миссии организации

Во-вторых, заставляет пересмотреть факторы, лежащие в основе управления, и помогает взглянуть на деятельность

организации как бы «с высоты птичьего полета» (получить широкую панораму).

В-третьих, подобно магниту, направляет векторы интересов сотрудников организации в одну сторону – к цели.

В-четвертых, помогает работникам организации идентифицировать себя с организацией, что усиливает мотивацию.

В-пятых, устанавливает определенную социальную культуру в организации.

В-шестых, 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 рисунке 6.2.1. **Последовательность шагов**, позволяющих сформулировать миссию организации, заключается в определении внешней и внутренней направленности организации (см. рис.6.2.2).

### 6.3. 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. В другом случае, цели организации представляются в виде перечней неэкономических (социальных целей) либо экономических целей (качественных и количественных показатели деятельности), либо временных целей (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 – как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества, обеспечение его качественными товарами и услугами, формирование благоприятной экологической среды, участие в решении острых социальных проблем.

В качестве **критериев качества целей** обычно используются такие показатели, как:

- конкретность (чем конкретнее, тем легче оценить достижение цели);

- напряженность и достижимость (повышает мотивацию); измеримость;
- сопоставимость (цели конфигураторов и иерархическая сопоставимость);
- гибкая возможность корректировки стратегии.

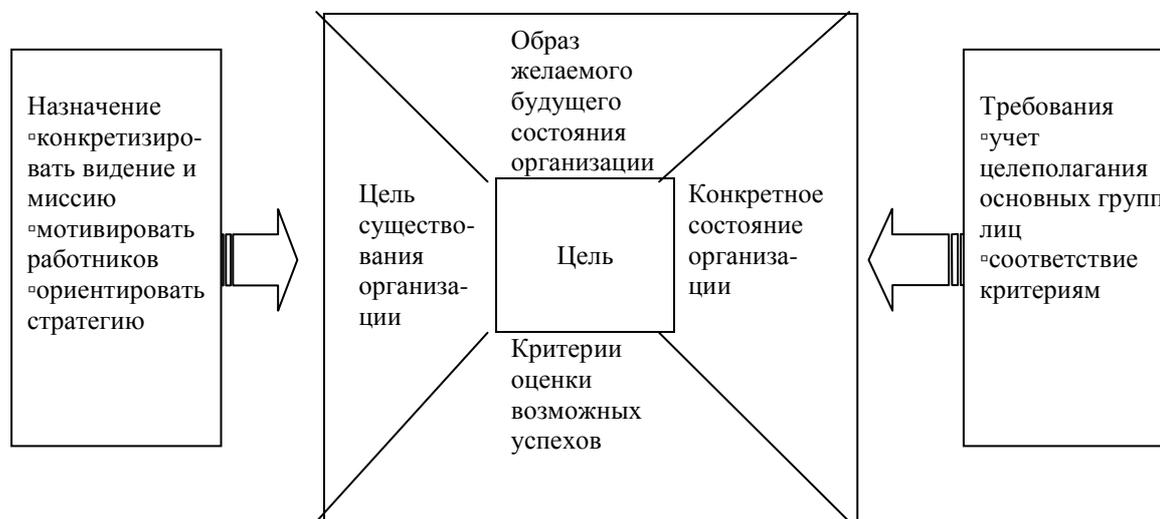


Рис. 6.3.1 Факторы, определяющие цели организации

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, она 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. И, тем не менее, западные исследователи

не смогли, на наш взгляд, определить самую глубокую причину, стабильно приводящую к росту производительности труда персонала при постановке цели.

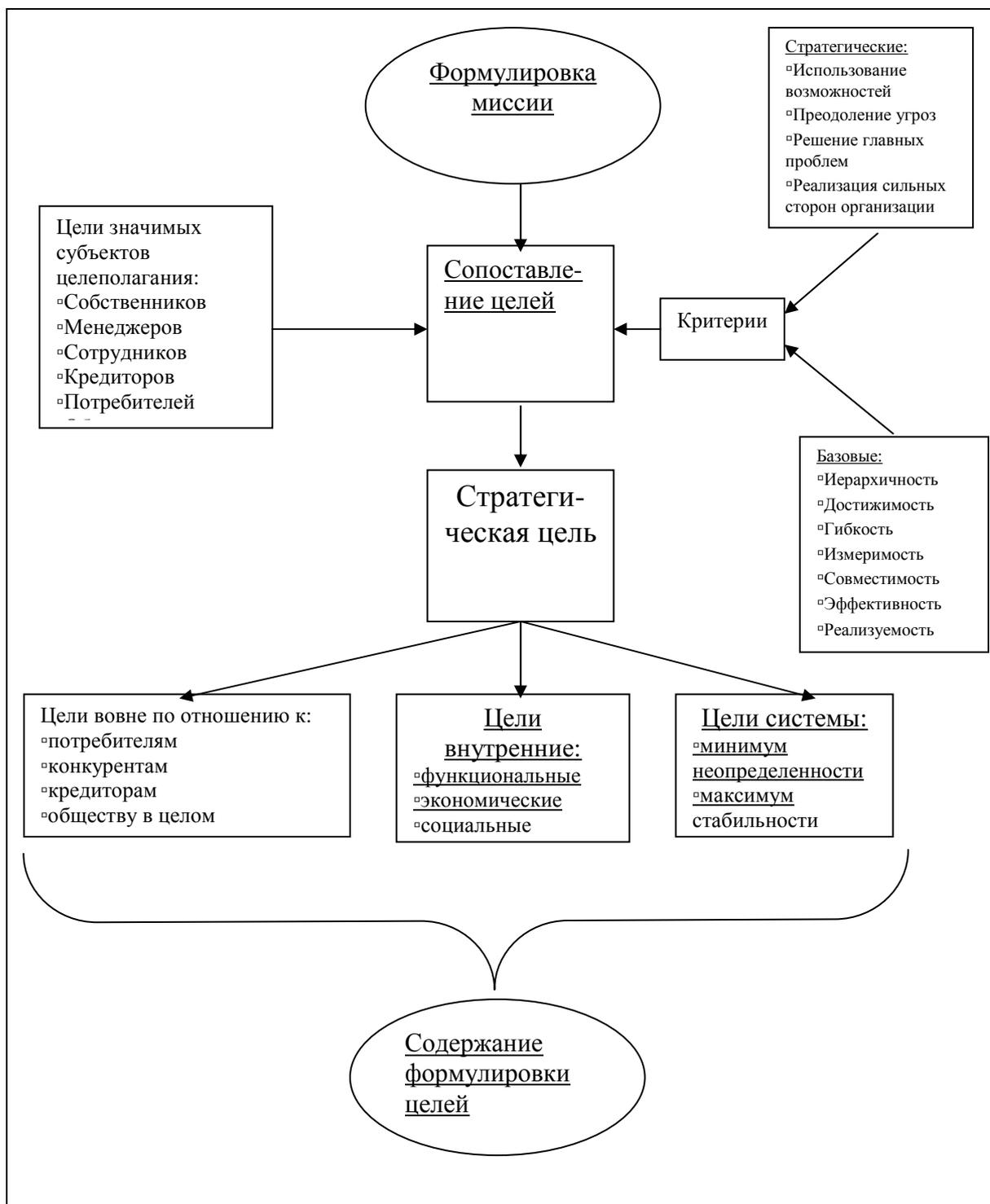


Рис. 6.3.2 Схема разработки стратегических целей организации

К факторам, определяющим цели организации, следует отнести параметры, представленные на рисунке 6.3.1.

**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 (см. рис. 6.3.2).

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
5. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Менеджмент – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2001.
7. 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.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
9. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
10. Стратегическое планирование/Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.

#### 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. Что можно отнести к системным критериям целей организации?
18. В чем заключаются цели организации как системы?
19. Дайте определение стратегии организации.
20. Каково назначение стратегии организации?
21. В чем основное содержание стратегии?
22. Каково требование к содержанию стратегии организации?
23. Из чего вытекает миссия организации?
24. Что включает в себя философия бизнеса?
25. Что влияет на разработку стратегии?
26. Каковы критерии выбора стратегии?
27. Прокомментируйте графическую модель взаимосвязей категорий стратегического управления.

## Тема 7. Командообразование в стратегическом управлении

1. Стратегическое управление с помощью малых групп
2. Системное командообразование
3. Лидерство в команде
4. Типология личностей, лидерство и командообразование
5. Стратегия создания команды

### 7.1. Стратегическое управление с помощью малых групп

Стратегическое управление не может быть порождено одной только 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. То есть, опираясь на логику когнитивной психологии, важно проникнуть в сознание стратега (здесь следует сделать упор на когнитивную школу стратегического управления).

Третья задача – поддерживать процесс обучения малых групп (то есть 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 тем самым выстраивается **первый шаг** к созданию команды единомышленников. Отсутствие общих ценностей – первый шаг к развалу команды.

Команда может формироваться под определенную задачу. Если возникают *новые цели*, то надо быть готовым *поменять* людей.

### 7.2. Системное командообразование

Наиболее простая модель (модель «черного ящика») 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.

Если говорить о модели состава команды управления, то построением модели с использованием только одного языка описания не обойтись: кроме описания субъектов, входящих в состав команды, необходимо описать состав функций, выполняемых командой, ролевой состав команды и т.д. К числу субъектов, обычно входящих в состав управленческой команды, относятся менеджеры верхнего уровня управления и некоторые работники, не относящиеся к указанному уровню управления, но обладающие определенными качествами, необходимыми для эффективной работы команды (например, психолог по профессии или работник без относительно его профессии, имеющие авторитет у большинства работников организации). 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, оптимизация, выбор решения, декомпозицию решения до уровня мероприятий и ресурсов). Соответствующий указанной модели состава перечень, определяющий ролевой состав команды, может состоять из следующих персоналий: лидер команды (капитан, который является владельцем процесса выработки решений), «коммуникатор» (специалист, осуществляющий общее управление процессом деятельности команды), внешний консультант (роль консультанта может выполнять и эксперт по отдельным вопросам, и консультант по управлению процессом выработки решения) и сами участники команды. Иногда роли в команде условно разделяются между постановщиками проблем, аналитиками, генераторами решений и финалистами (специалистами, подводящими итог каждому этапу работ).

Модель структуры управленческой команды с одной стороны 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, то здесь, 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 (традиций, легендарных историй, фольклора и т.д.) и требуют постоянной поднастройки структуры команды.

### 7.3. 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. То есть принятие стратегических решений требует лидерства менеджеров.

С другой стороны, 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.

**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 проверка 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, затем – 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:

- видении взаимосвязей (целостном видении) процессов – умения видеть взаимосвязи частей системы;
- отказе от обвинений (причины неудач искать не во внешней среде, а в первую очередь в себе самом);
- обозначении сложности динамических процессов (причина и следствие на практике часто разнесены во времени и пространстве);
- поиске мощного рычага (то есть место приложения усилий, дающих наивысший результат);
- отказе от простых решений (не спешить начать бороться с проявлениями проблем, а вначале выявить сами первопричины).

Лидер как человек, имеющий последователей, которые помогают ему достичь поставленной цели, оказывает тонкое воздействие на отношения между людьми, следствием которого является готовность добровольно следовать за лидером. Но, иногда, лидерские задатки путают с внешней эффектностью, наглостью, демонстрацией силы.

Лидерство – категория ситуационная, поскольку эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства, поэтому целесообразно назначать лидеров для ситуаций лидерства, которые соответствуют его потребностям; или необходимо так перестраивать конкретную ситуацию, чтобы она соответствовала лидерским потребностям.

Существо 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 (должен знать эталонные стратегии);

- уметь предвидеть вероятные последствия применения методик;
- уметь адекватно интерпретировать ситуацию (владеть СВОТ-анализом);
- уметь обеспечивать достижение цели организации самым эффективным способом в условиях конкретной ситуации.

#### 7.4. 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.7.4.1, характеристики которых приведены в таблице 7.4.1.

E	Шкала энергии	I	Экстраверсии - Интроверсии
S	Шкала восприятия	N	Сенсорный - Интуитивный
T	Шкала принятия решений	F	Думающий - Чувствующий
J	Шкала стиля жизни	P	Решающий - Воспринимающий

Рис.7.4.1 Шкалы предпочтений

Рассматривая *познавательный процесс* как *последовательность восприятия* (сбор информации — S и интуитивное агрегирование — N) и *вынесения суждений* (думание — T и оценка последствий выработанного решения, чувство — F), можно заметить, что

Таблица 7.4.1

Четыре шкалы предпочтений

Наименование шкалы	Что характеризует	Ключевая деятельность
Экстраверсия - интроверсия	Как человек пополняет запас энергии	Пополнение запаса энергии
Сенсорность - интуиция	На что человек обращает внимание	Сбор информации
Мышление - чувство	Как человек принимает решения	Принятие решений
Решение - восприятие	Как человек ориентирован по отношению к внешнему миру	Образ жизни



Рис.7.4.2. Структурные схемы двух разных типов личностей

величина параметров потенциала у разных людей будет разной, как это продемонстрировано на рис.7.4.2. В таблице 7.4.2. приведены характеристики четырех шкал предпочтений.

Таблица 7.4.2

## Характеристики четырех шкал предпочтений

Восстановление энергии	Экстраверт ( E ) Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей).	Интроверт ( I ) Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений).
Сбор информации	<u>Человек сенсорного типа ( S )</u> Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.	<u>Человек интуитивного типа ( N )</u> Предпочитает получать информацию посредством “шестого чувства” и обращает внимание на возможности.
Принятие решений	<u>Человек мыслительного типа ( T )</u> Принимает решения “головой”, основываясь на логике и объективных соображениях.	<u>Человек чувствующего типа ( F )</u> Принимает решения “сердцем”, основываясь на личных убеждениях и объективных ценностях.
Образ жизни	<u>Человек решающего типа( J )</u> Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни.	<u>Человек воспринимающего типа ( P )</u> Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни.

**Сочетание** параметров шкал дает 16 типов (вариантов) личностей: ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ, ENTP, ENFP, ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, INTP, INFP, ISFP, ISTP.

В этом отношении 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.

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 рисунке 7.4.3.

Различные типы руководителей команды управления организацией, соответствующие специфике отдельных организаций, приведены на рисунке 7.4.4, из которого следует, что со стратегическим развитием конкретной организации лучше могут справиться отдельные типы личностей, а другие - хуже (или результат будет получен чрезмерным напряжением с последующим инфарктом).

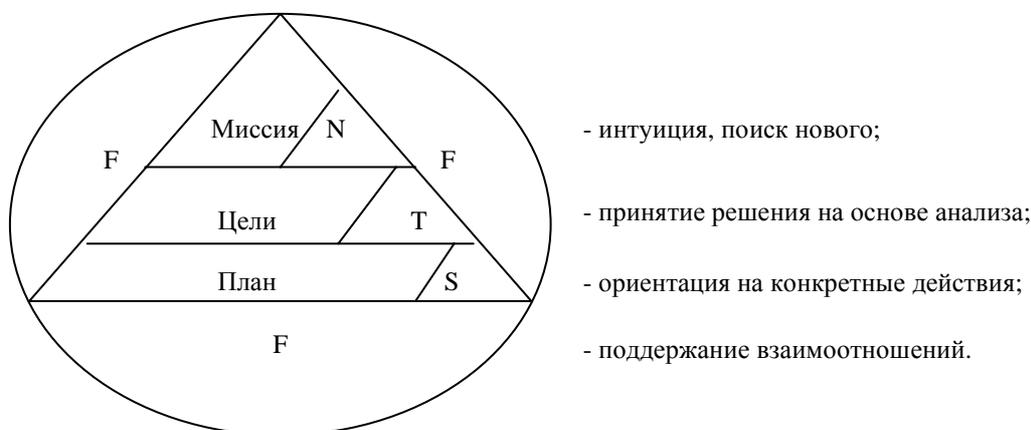
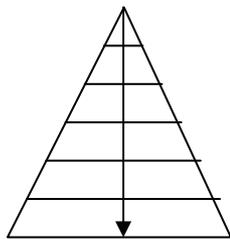


Рис. 7.4.3. Модель участия в стратегическом управлении различных типов личностей

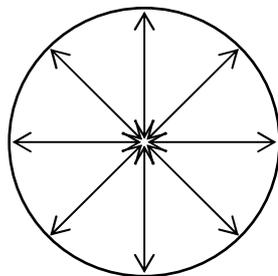
## 7.5. Стратегия создания команды

Для стратегического управления важное значение имеет командообразование.



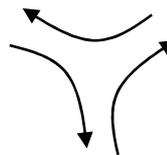
#### Закрытая модель управления

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 критиковать подчиненных за ошибки, чем вознаграждать за заслуги.



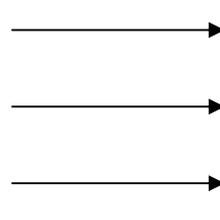
#### Открытая модель управления

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.



#### 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.



#### 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.

Рис. 7.4.4. Типы руководителей, предпочтительные для различных моделей управления

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:**

- коллективные решения надежнее индивидуальных; в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества – в общем, 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 командой заключаются в знании задачи в целом, в ответственности за конечный результат, в восприимчивости к новым идеям и высокой адаптивности.

Недостатки - 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 решения требуют больше времени для их принятия и повышают степень конформизма членов группы.

Важным фактором формирования команды является распределение ролей среди членов группы, четкое понимание границ власти при принятии решений. Важным моментом является также обнаружение 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. В этом случае, цена, которую платят лично участники изменений, больше, чем общепринятые финансовые затраты, определяют эффективность перемен. Разобраться с личными целями участников сложно, но обнаружение глубоко личных проблем может стать мощным инструментом формирования корпоративной культуры.

Чтобы сделать работу команд успешной, необходимо:

1. формировать команду, ориентированную на успех;
2. членов команды отбирать тщательно;
3. осуществлять обучение, нацеленное на успех;
4. инициировать «плавающее» лидерство в команде;
5. обеспечивать поощрения за работу в команде.

### Список литературы

1. Бочкарев А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
3. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
5. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – Пер. с англ. А. Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психологии, 2001. – 224 с.
6. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, 1997.
7. Люшников А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
9. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995.
10. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Лавриненко и др./ Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.

### 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. Особенности лидерства в команде.
9. Влияние горизонтальных парных связей на устойчивость команды.
10. Лидерство и самоорганизация в команде.
11. Три направления деятельности лидера в команде.
12. Применение ситуационного подхода управления малыми группами в структуре командного управления реализацией стратегии.
13. Состав команды и типология личностей.
14. Структурные схемы типов личностей.
15. 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. Общие принципы формирования команды.
20. Достоинства работы командой.
21. Недостатки работы командой.
22. Что следует делать для успешной работы команды?

## Тема 8. Анализ конкурентного положения организации

1. Типология конкурентов
2. Стратегические направления конкуренции
3. Характеристика типовых конкурентных стратегий
4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли

### 8.1. Типология конкурентов

По определению, **конкуренция** – это соперничество между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли.

**Конкуренция** – это самый эффективный метод экономического контроля, так как стоит обществу минимальных затрат, **конкурентоспособность** предприятия – это возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

В качестве примера на рисунке 8.1.1. представлена графическая модель сопоставления показателей конкурентоспособности двух организаций по восьми параметрам.

Сочетание различных товаров на рынке и различных по направленности потребителей позволяет говорить о некоторых типах конкурентов, основные из которых приведены в таблице 8.1.1.

Для проведения анализа конкурентов необходимо определить всех реальных и потенциальных конкурентов и провести их анализ по поводу: возможных стратегий конкурентов; их текущего положения; финансовых возможностей; предпринимательской философии и культуры, а также целей конкурентов.

Исследование осуществляется в три этапа:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- анализ показателей, целей и стратегии конкурентов;
- выявление сильных и слабых сторон конкурентов.

По классификации Питера 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 запросов потребителей в наибольшей степени по основным параметрам продукции.

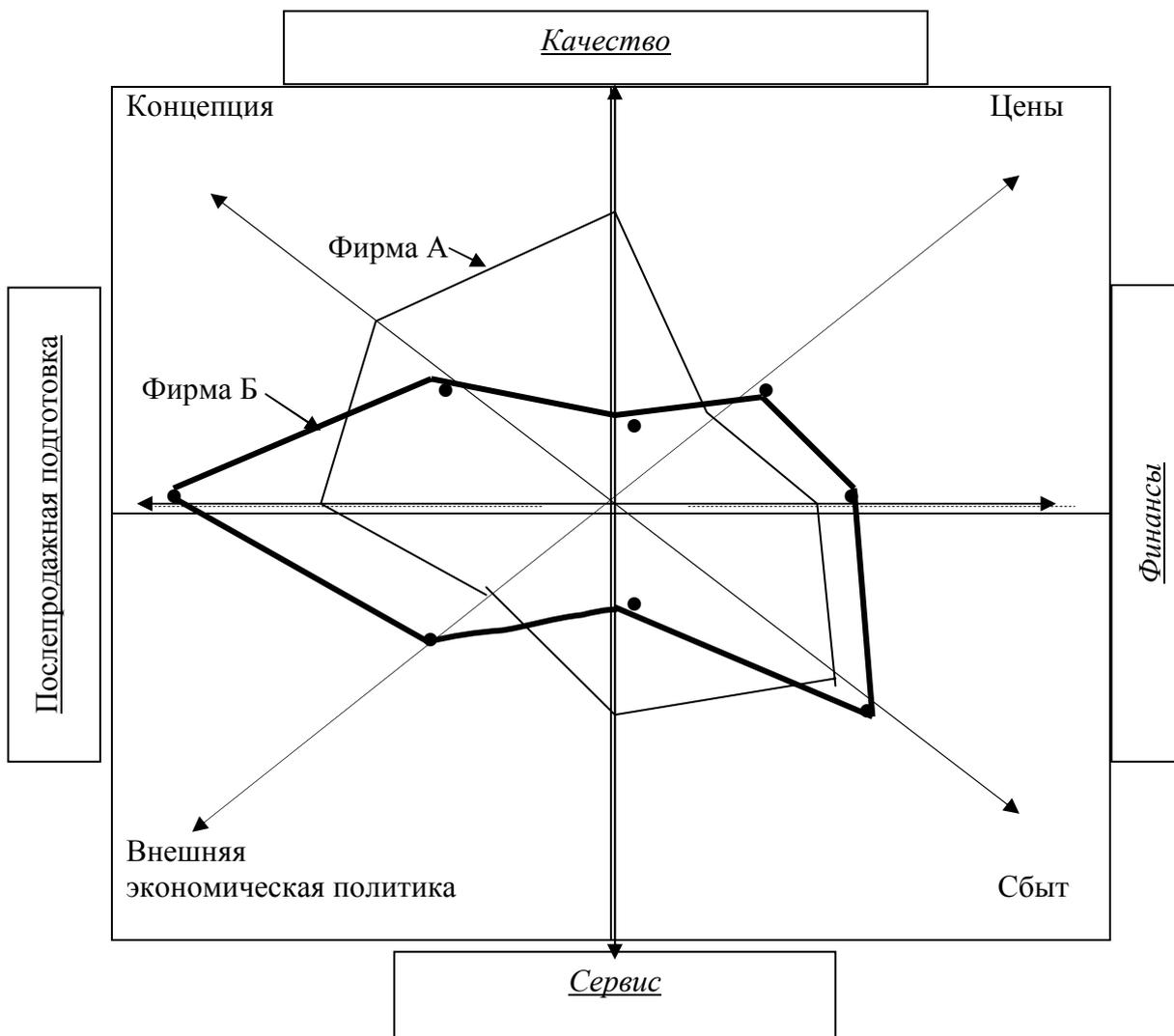


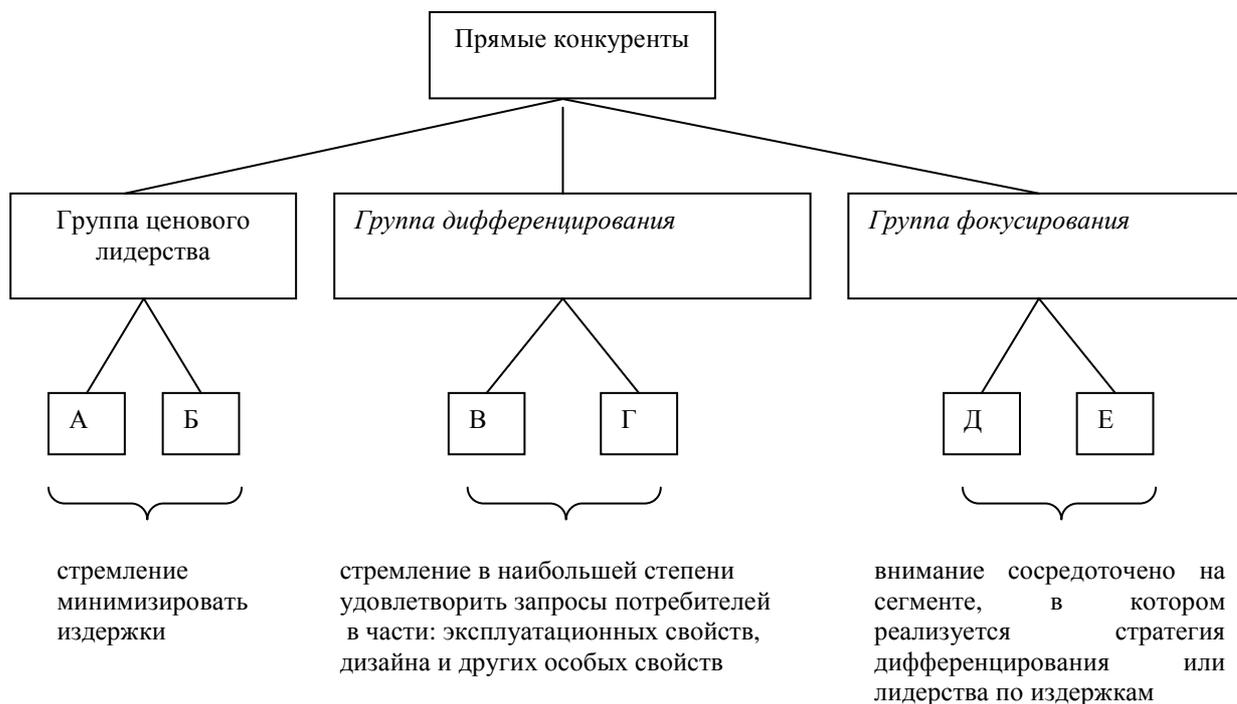
Рис. 8.1.1. Ориентация конкурентоспособности

Таблица 8.1.1.

### Типы конкурентов

Потребители		Товары	
		Схожие	Различные
	Схожие	<p><b>Прямые конкуренты</b> (предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям покупателей)</p>	<p><b>Косвенные конкуренты</b> (продают различные товары предприятиям одной и той же отрасли)</p>
Различные	<p><b>Товарные конкуренты</b> (продают одинаковую продукцию разным типам покупателей)</p>	<p><b>Неявные конкуренты</b> (фирмы различного профиля)</p>	

Как мы увидим далее, прямые конкуренты могут образовывать различные группы (см. рис. 8.1.2.).



Примечание: А,Б,В,Г,Д,Е – наименования конкурентов

Рис. 8.1.2. Стратегические группы прямых конкурентов

Группа фокусирования концентрирует свои усилия не на рынке в целом, а на его сегментах, где они 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.

Выявление конкурентов проводится на основе одного из подходов:

1. Связан с *оценкой потребностей*, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами;
2. 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.

## 8.2. Стратегические направления конкуренции

Конкурентное преимущество формируется в результате реализации одной из **конкурентных стратегий**: лидерства по издержкам, стратегии дифференциации, оптимальных издержек и фокусирования.

Два пути установления преимущества по издержкам: 1) делать работу лучше конкурентов; 2) исправлять структурные и функциональные показатели издержек – цепочек ценностей (далее – *цц*; подробнее смотри тему 9).

Важно: какие структурные и функциональные факторы в каждом звене *цц* определяют издержки. Совершенствование *цц* (основные пути):

- упрощение разработки товара;
- удаление излишеств;
- реинжиниринг основных производственных процессов;
- использование более рациональной технологии;
- использование продаж конечному потребителю и маркетинговых подходов, которые сокращают часто неоправданные, большие издержки и прибыли оптовых и розничных торговцев (часто составляют 50% от конечной цены, которую платит покупатель);
- перенос производственных мощностей поближе к потребителю/поставщику;
- достижение большего экономического уровня вертикальной интеграции по сравнению с конкурентами;
- 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 модификации товара.

В компактной форме полученная информация представлена в табл. 8.2.1.

## 8.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий

Стратегия низких издержек особенно сильна в следующих случаях:

1. Ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
2. Производимый в отрасли продукт стандартен;
3. Различия в цене для покупателя существенны;

Таблица 8.2.1.

## ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

Управление издержками	Влияние менеджмента	Совершенствование цепочек ценностей	Защита лидерства по издержкам
<p><b>Структурные составляющие</b></p> <p>1. Экономия или потери на масштабах производства могут быть выявлены или созданы в любом звене цепочки ценностей;</p> <p>2. Эффект кривой обучения и опыта (за счет улучшения плана, повышения эффективности труда, передачи технологии, создания модификаций продукции, которые повышают эффективность производства, переоснащения машинного парка, приобретения образцов конкурентов и квалифицированного изучения специалистами технологии их производства, получения частной информации от поставщиков, консультантов и бывших работников конкурирующих фирм);</p> <p>3. Связь с другими видами деятельности в цепочке ценностей. Например, выявлять те моменты, где и поставщики и компании имеют высокие издержки, поскольку отсутствует координация и совместная оптимизация);</p> <p>4. Совместное использование возможностей различными единицами внутри предприятия (экономия на масштабах производства, сокращение времени по созданию новой технологии, достижение полной загрузки производственных мощностей);</p> <p>5. Выгоды вертикальной интеграции по сравнению с вынесением за пределы компании определенных видов деятельности (придание значительной торговой силы, сокращение издержек на стыках <i>цц</i>);</p> <p>6. Зависимость от географического положения (уровень зарплаты сотрудников, сумма уплачиваемых налогов, стоимость энергии, затраты на получение и отгрузку продукции, фрахтование);</p> <p><b>Функциональные составляющие:</b></p> <p>1. Преимущества и недостатки первопроходцев (товарный знак и дополнительные затраты);</p> <p>2. Процент загрузки мощностей;</p> <p>3. Стратегические выборы и производственные решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличивая/сокращая количество предлагаемой продукции</li> <li>• Добавляя/урезая услуги, предоставляемые покупателям</li> <li>• Внося больше/меньше отличительные черты характеристик качества в товар</li> <li>• Платя больше/меньше служащим относительно конкурентов в аналогичных отраслях</li> <li>• Увеличение/сокращение количество различных каналов распределения для сбыта продукции фирмы</li> <li>• Увеличивая/уменьшая уровень НИР относительно конкурентов</li> <li>• Затрачивая больше/меньше усилий на повышение производительности и эффективности относительно конкурентов</li> <li>Увеличивая/сокращая спецификации на приобретаемые материалы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упрощение разработки товара</li> <li>• удаление излишеств</li> <li>• реинжиниринг основных производственных процессов</li> <li>• использование более рациональной технологии</li> <li>• использование продаж конечному потребителю и маркетинговых подходов, которые сокращают часто неоправданные, большие издержки и прибыли оптовых и розничных торговцев (часто составляют 50% от конечной цены, которую платит покупатель)</li> <li>• перенос производственных мощностей поближе к потребителю/поставщику</li> <li>• достижение большего экономического уровня вертикальной интеграции по сравнению с конкурентами</li> <li>• 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 модификации товара.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вызов конкурентов – лидерство по издержкам дает лучшие позиции для наступления за счет цены, для защиты от ценовой войны и использования низких цен для увеличения объема продаж или отвоения доли рынка у конкурента</li> <li>• Противостоя силе покупателей, компания с низкими издержками часто сохраняет уровень прибыли, так как сильные покупатели редко способны снизить цену до черты выживания наиболее эффективного по цене продавца.</li> <li>• Компания с низкими издержками лучше других защищена от диктата поставщиков, если основой для ее конкурентного преимущества по издержкам является более совершенная внутренняя организация.</li> <li>• С позиций потенциальных участников рынка лидер по издержкам может снизить цену, чтобы сделать более трудным завоевание клиентов для новичков.</li> <li>• 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 и услуги.</li> </ul>

4. Большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;

5. Затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;

6. Существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

Риски стратегии достижения низких издержек: технологический прорыв конкурентов; могут быть найдены простые пути копирования навыков лидера по издержкам; излишнее увлеченное сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений; покупатель может изменить свои предпочтения и потребовать товар лучшего качества; уязвимость замыкания в заданной технологии.

Стратегии дифференциации становятся привлекательными по мере того, как предпочтения покупателей становятся разнообразными. 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.

Что делает дифференциацию привлекательной:

- создает входные барьеры;
- сглаживает влияние силы покупателей;
- помогает избежать угрозы от товаров-субститутов.

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.

Стратегия оптимальных издержек. Стратегия ориентирована на предоставление покупателям «больше ценности» за их деньги.

Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя 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.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации ориентированы 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, и к цене) существенны, в отличие от остального рыночного пространства. Затраты снижаются за счет использования торговой марки (нет затрат на рекламу, маркетинг), ориентация на клиентов, которые не исследуют рынок (не платят за консультации).

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

*Когда фокусирование целесообразно:*

- 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 своим 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 поставщиков (и наоборот). Это также снижает зависимость компании от поставщиков.

*Интеграция “вперед”*. Продавцам все равно, что продавать - лишь бы прибыль была больше. В результате интеграции создается 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 находится 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;
- необходимо балансировать мощности на каждом этапе в *цц* (когда возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки должны быть проданы);
- интеграция требует различных навыков, деловых способностей и умения анализировать ситуацию;
- интеграция с производителями частей может сократить производственную гибкость компании (частая переналадка требует затрат). Таким образом, у стратегии интеграции есть как сильные, так и слабые стороны. *Что выбрать 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*, как часть общей системы их оценки, 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 исследуемое предприятие по сравнению с конкурентами. Пример такого сравнения приведен в таблице 8.3.1.

#### 8.4. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли

Анализ общей ситуации в отрасли. Стратегическая оценка внешней среды компании требует ответа на 7 вопросов:

Таблица 8.3.1

#### Выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами

Характеристика конкурентоспособности	Параметры характеристик 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			
	Умения адаптироваться			
	Наличие предпринимательских способностей			

1. *Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?*

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. Размер экономии на масштабах производства и эффект кривой опыта, степень стандартизации или дифференциации продукции фирм-конкурентов, доходность (прибыльность).

Факторы, которые необходимо изучить для того, 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;
- идет ли интеграция “вперед” или “назад”;
- направления и темпы технологических изменений;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- являются ли продукты фирм-конкурентов высокодифференцированными или практически одинаковыми;
- имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или 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 растет;
- осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения;
- имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

Примеры: набора 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 того, насколько слабо или сильно ее давление и затем продумывание 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 (это 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;
- некоторые компании не удовлетворены долей рынка;
- прибыльность отрасли;
- затраты выхода из отрасли;
- различие компаний раскачивает рынок;
- крупные компании из другой отрасли скупают аутсайдера, но может быть будущего лидера 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 (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;
- теснота связей 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 субституты велика; продавцы и покупатели могут получать значительную выгоду от участия в сделках.

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

Стратегия должна: 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 в окружающей среде?*

Наиболее часто встречающимися движущимися 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 в политике правительства, изменение общественных ценностей и образа жизни, уменьшение неопределенности и степени риска.

Движущие силы:

- изменения в долгосрочных тенденциях роста отрасли;
- изменения в составе потребителей и способах потребления товара;
- внедрение новых продуктов;
- технологические изменения;
- изменения в системе маркетинга;
- выход на рынок или уход с него крупных фирм;
- распространение ноу-хау;
- возрастающая глобализация отрасли;
- изменение структуры затрат и производительности;
- переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам;
- влияние изменений в законодательстве и в политике;
- изменение общих ценностных ориентаций и образа жизни;
- уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

Главных движущих сил обычно 3-4.

Анализ движущих сил: 1) 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?*

Разработка карты стратегических групп. Соперники, принадлежащие к одной и той же либо близко стоящим стратегическим группам, являются близкими конкурентами.

Алгоритм составления карты структуры групп (см. рис.8.4.1.):

- 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.

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

*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.

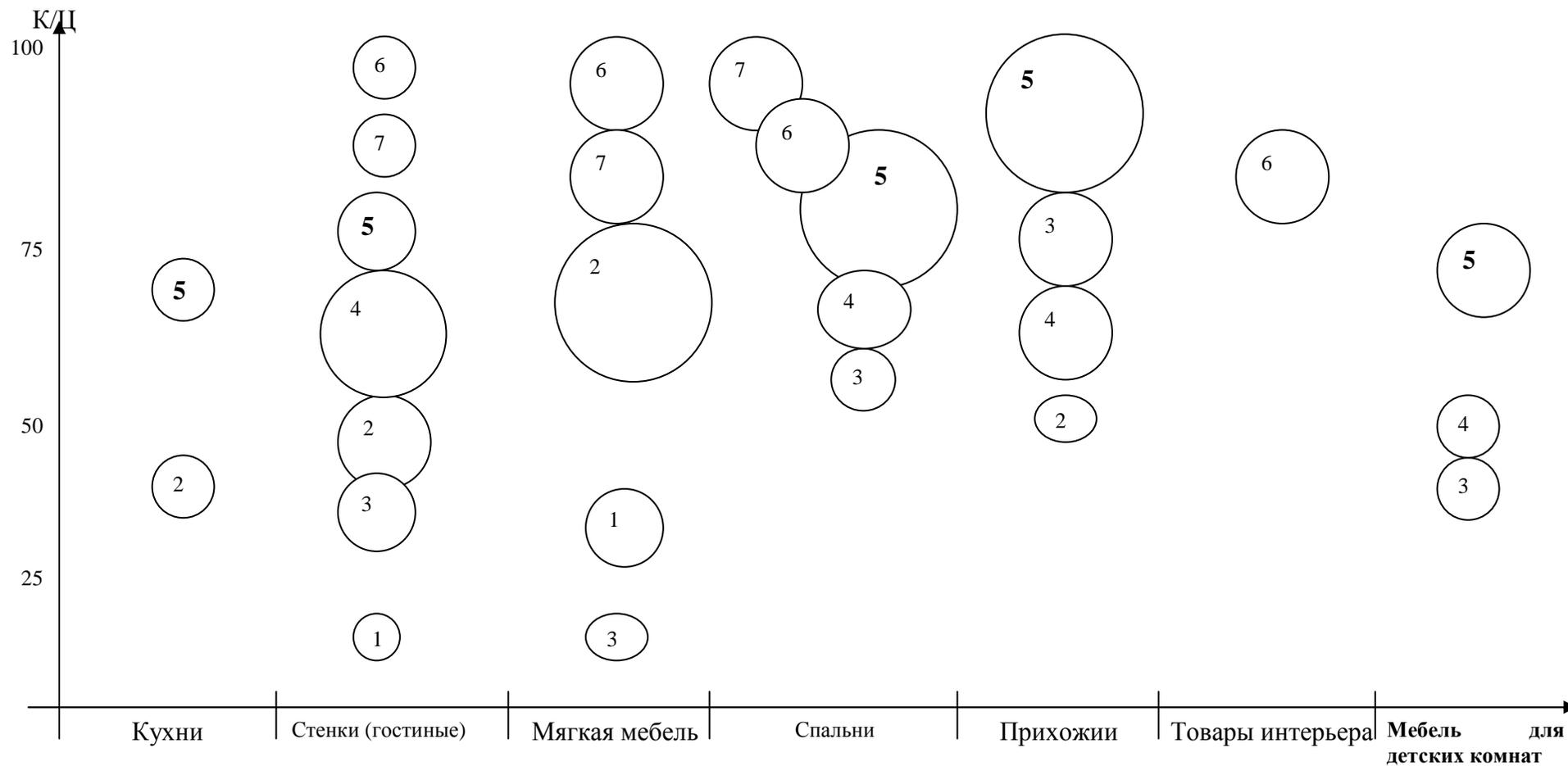
Фирма не может переиграть соперников, если не будет отслеживать их действия. Важным становится определение структуры конкурентов: их положения в отрасли; структуры целей; их основных подходов к ведению конкурентной борьбы.

Важен прогноз последующих шагов конкурентов: понимание их стратегических намерений; оценка их положений на рынке; насколько им необходимо укреплять свое финансовое положение; анализ публичных заявлений; гибкость конкурента; постигнуть образ мышления руководства; разведывательная деятельность.

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

Ключевые факторы успеха - это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая 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.



Примечание: по вертикали отмечены уровни соотношения качества и цены (К/Ц); по горизонтали – ассортиментный набор на рынке продаж мебели в г. Владимире; величина радиуса окружности пропорциональна доле в объеме продаж; цифрами обозначены организации - продавцы мебели.

Рис. 8.4.1. Карта конкурентных позиций на рынке продаж мебели

**Таблица 8.4.1.**  
**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОБЩУЮ СИТУАЦИЮ В ОТРАСЛИ**

<b>№ №</b>	<b>Наименования факторов</b>	<b>Содержание</b>
<b>1</b>	экономические показатели 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; идет ли интеграция “вперед” или “назад”; направления и темпы технологических изменений; легкость вхождения в отрасль и выхода из нее; являются ли продукты фирм-конкурентов высокодифференцированными или практически одинаковыми; имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или 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 уменьшалась по мере того как кумулятивный выпуск растет; осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения; имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.
<b>2</b>	уровень конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соперничество между продавцами внутри отрасли; наличие привлекательны товаров-субститутов; возможность вхождения в отрасль новых конкурентов; влияние поставщиков и возможность потребителей диктовать свои условия</li> </ul>
<b>3</b>	изменение структуры конкурентных сил	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 в политике правительства; изменение общественных ценностей и образа жизни; уменьшение неопределенности и степени риска</li> </ul>
<b>4</b>	конкурентная позиция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень цен/качества; географический масштаб деятельности; степень вертикальной интеграции; ассортиментный набор продукции; используемые каналы распределения; набор сервисных услуг</li> </ul>
<b>5</b>	оценка действий конкурентов	понимание их стратегических намерений; оценка их положений на рынке; насколько им необходимо укреплять свое финансовое положение; анализ публичных заявлений; гибкость конкурента; постигнуть образ мышления руководства; разведывательная деятельность.
<b>6</b>	факторы успеха	загрузка производственных мощностей; торговая сеть; реклама; уровень производственных затрат; расположение потребителей.
<b>7</b>	Привлекатель ность отрасли	потенциал роста отрасли; благоприятное влияние на отрасль основных движущих сил; возможность прихода в отрасль других фирм; стабильность спроса; сила конкуренции; отраслевые проблемы; степень риска и неопределенности; рост или снижение прибыльности.

*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, на вооружение берется обычно агрессивная стратегия для создания прочной конкурентной позиции, расширения продаж и осуществления инвестиций в развитие производственной базы и обновление оборудования.

Если отрасль относительно мало привлекательна, 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.

В итоге, в таблице 8.4.1. представлены факторы, влияющие на ситуацию в отрасли.

#### Список литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
4. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2001. — 244 с.
5. 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.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
8. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Прогресс, 1993.
9. 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.
10. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

## Контрольные вопросы

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

## Тема 9. Анализ стратегических проблем организации

1. Проблемы действующей стратегии.
2. SWOT-анализ.
3. Конкурентоспособность цен и издержек.
4. Прочность конкурентной позиции.
5. Стратегические проблемы.

### 9.1. 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, целевого единства по реализации стратегии в команде управления и наличие необходимых ресурсов. 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 результатах 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;
- растут ли продажи компании быстрее (медленнее), чем рынок в целом;
- размер кредитов;
- имидж в глазах потребителей;
- лидерство (в технологии, инновациях, качестве и т.д.).

Шведский консультант по управлению Бенгт Карлоф в конце восьмидесятых годов опубликовал книгу "Деловая стратегия", в которой рекомендует проводить анализ действующей в организации стратегии путем *анализа портфеля ценных бумаг, анализа логики отрасли и анализа деятельности самой организации*. Причем, последний из указанных анализов предлагается проводить в четырех аспектах (см. таблицу 9.1.1.), что, на наш взгляд, дает представление об эффективности действующей стратегии.

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. Аспекты анализа приведены в таблице 9.1.1.

## 9.2. SWOT-анализ

Сильные стороны компании являются залогом успеха, важны как основные элементы стратегии. Слабые стороны компании важны, так как они могут обнаружить уязвимые участки, требующие особого внимания. Возможности и внешние угрозы важны для анализа, так как стратегия всегда нацелена на использование наиболее благоприятных возможностей и защиту от опасностей, угрожающих благополучию компании (см. табл.9.2.2). Пример

опросника для сбора указанной информации приведен в приложениях 6 и 7.

Таблица 9.1.1  
Аспекты анализа действующей стратегии организации<sup>15</sup>

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.

Возможности и угрозы указывают компании на стратегические изменения. После построения матрицы SWOT не лишним будет ответить:

- имеет ли фирма сильные стороны и достоинства, на которых можно строить стратегию;
- делают ли слабые стороны фирму уязвимой;
- какие возможности использовать;
- каких угроз опасаться, какие преодолевать.

<sup>15</sup> 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.

### 9.3. 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 при выявлении тех сфер деятельности, которые требуют более тщательного исследования (см. табл. 9.3.3).

Различия в издержках конкурентов могут быть вызваны различиями:

- в ценах на сырье, комплектующие, энергию и др. товары поставщиков;
- в технологии и возрасте оборудования;
- в производственных издержках (кривая опыта, экономия на масштабе, уровень оплаты труда, производительность, расходы на административный аппарат, разные уровни налогообложения и т.д.);
- в зависимости конкурентов от инфляции и смены курса валют;
- в затратах на маркетинг;
- в издержках на транспортировку сырья и товара;
- в издержках 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) формирование издержек 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?

Таблица 9.2.2  
СИЛА И СЛАБОСТЬ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ

Наименование характеристик			
Сила	Слабость	Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. превращение ноу-хау в ключевые достоинства;</li> <li>2. мастерство;</li> <li>3. ноу-хау в организации управления;</li> <li>4. сервис;</li> <li>5. разработка новой продукции;</li> <li>6. организация продаж;</li> <li>7. владение технологией;</li> <li>8. понимание нужд потребителей;</li> <li>9. эффективная сбытовая система.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1)отсутствии чего то важного для функционирования компании;</li> <li>2)ничто, ставящее ее в неблагоприятное условие</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1)использовать сильные и слабые стороны;</li> <li>2)возможности, которые фирма не может реализовать - иллюзии.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. более дешевые технологии;</li> <li>2. внедрение конкурентом лучших продуктов;</li> <li>3. иностранные фирмы;</li> <li>4. новые правила, наносящие ущерб больше, чем другим;</li> <li>5. повышение процентных ставок;</li> <li>6. возможное поглощение;</li> <li>7. демографические изменения;</li> <li>8. изменение курсов иностранных валют;</li> <li>9. политические перемены в стране.</li> </ol>

Таблица 9.3.3  
ВЫБОР СТРАТЕГИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПО ИЗДЕРЖКАМ

Три звена цепочки ценностей		
Взаимодействие с поставщиками	Деятельность внутри предприятия	Взаимодействие с оптовыми (розничными) торговцами
<ul style="list-style-type: none"> <li>•обсудить с поставщиками более выгодные цены;</li> <li>•работать с поставщиками, чтобы помочь им достичь более низких издержек;</li> <li>•осуществлять интеграцию “назад”, чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью;</li> <li>•попробовать использовать более дешевые товары-заменители;</li> <li>•постараться лучше управлять связью между цепочками ценностей поставщиков и самой фирмы;</li> <li>•попробовать компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•сократить внутренний бюджет компании и рационализировать операции;</li> <li>•улучшить методы работы и технологический процесс;</li> <li>•попробовать совсем убрать из производственного процесса этапы с высокими издержками, улучшив системы цц;</li> <li>•пересмотреть высокозатратные виды деятельности в те географические районы, где они могут быть осуществлены дешевле;</li> <li>•проанализировать, могут ли определенные операции быть осуществлены подрядчиками, чем самой компанией;</li> <li>•инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии;</li> <li>•заниматься совершенствованием этапов технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или предприятие уже сделаны;</li> <li>•упростить дизайн товара и сделать его более экономичным для производства;</li> <li>•попытаться компенсировать высокие издержки в этом звене цепи, снижая их в других звеньях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•заставить торговцев сократить разницу между себестоимостью и продажной ценой;</li> <li>•работать в тесном контакте с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат;</li> <li>•перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая интеграцию “вперед”;</li> <li>•попытаться компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.</li> </ul>

Конкурентоспособность компании с точки зрения издержек, зависит не только от внутрифирменных издержек (собственной *цц* фирмы), но и от издержек в цепи ценностей 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 произведена 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 цепочки ценностей, 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 фирмы;
- 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, чем самой компанией;
- инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии;
- заниматься совершенствованием этапов технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или предприятие 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*, главные достоинства и конкурентные преимущества. 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*.

#### 9.4. Прочность конкурентной позиции

Здесь для оценки ситуации требуются *ответы на целый ряд вопросов*: укрепится или будет ослаблена конкурентная позиция компании при сохранении применяемой 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 (табл. 9.4.4).

Конкурентная стратегия компании, как правило, базируется на использовании сильных в конкурентном отношении сторон и поддержке слабых. Кроме того, те области, которые для компании являются сильными сторонами, а для конкурентов - слабыми, являются лучшей базой для наступательных инициатив.

Таблица 9.4.4

**ПРОЧНОСТЬ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Конкурентное положение предприятия	
<p style="text-align: center;">Конкурентная позиция</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время</li> <li>■ каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии</li> <li>■ какое место занимает компания среди основных конкурентов</li> <li>■ имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов</li> <li>■ какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Конкурентная сила</p> <p>1 шаг - составление списка ключевых факторов успеха + показатели (обычно 6-10) их конкурентных преимуществ (недостатков);</p> <p>2 шаг - оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю (шкалы либо от 1 до 10, либо +, —, =);</p> <p>3 шаг - суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы;</p> <p>4 шаг - выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее.</p>

Элементами оценки конкурентной силы и конкурентной позиции компании являются исследования того:

- 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.

Оценка конкурентной силы. Важна количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

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

2 шаг - оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю;

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

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

### 9.5. 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, анализа отрасли и конкурентов*. Основной акцент здесь делается на выводы о слабых и сильных сторонах компании, а также на те соображения, которые должны быть учтены менеджерами при разработке стратегии (пример приведен в таблице 9.5.1). Определить, на чем сосредоточить внимание, помогают ответы на вопросы:

Таблица 9.5.1

#### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

<b>Наименование проблем</b>	
Проблемы действующей стратегии	Проблемы конкурентной ситуации
<ul style="list-style-type: none"> <li>•приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил</li> <li>•насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем</li> <li>•хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться)</li> <li>•в каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании (где и как)</li> <li>•имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки</li> <li>•необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании</li> </ul>

•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 как методом анкетирования, так и методом интервью (формализованного и неформализованного).

Выявленный список проблем необходимо упорядочить и структурировать.

При выявлении стратегических проблем целесообразно начинать с проблемы о приемлемости действующей стратегии организации для данной отрасли, беря 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 1 и 2**.

Универсальной является процедура анализа внутренних проблем организации, основанная на анализе эффективности использования перерабатываемых в процессе своей деятельности ресурсов и эффективности самого менеджмента в организации. Схема подобного анализа приведена в таблице 9.5.2.

Практически все проблемы, являющиеся результатом SWOT-анализа, представляют интерес в части анализа действующей стратегии и показывают, что необходимо изменить в организации при разработке новой стратегии.

Среди большого количества проблем практически невозможно без специальных процедур определить главную проблему.

Построение графов проблем экспертами, в качестве которых обычно выступают работники предприятий, позволяет не только *найти главную* проблему, но и своим работникам быстро разобраться в иерархии имеющихся проблем. Более быструю обработку каталога проблем можно производить с помощью стандартных программ обработки экспертной информации вычислительной техникой, но точность оценок при этом не повышается, а время на ввод и обработку информации в ЭВМ сопоставимо с экспертной оценкой всего каталога проблем организации.

#### Список литературы

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
4. Лапыгин Ю.Н. Системное управление (конспект лекций). Части 1 и 2 / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999.
5. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование (конспект лекций). Части 1 и 2 / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999. 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.
6. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

Таблица 9.5.2

## Матрица анализа внутренней среды организации

<i>Наименование объекта анализа</i>	Менеджмент						Процесс трансформации ресурсов					
<i>Наименование подсистем</i>	<b>Уровень стратегии</b>	<b>Качество торговой марки</b>	<b>Организа- ционная структур а</b>	<b>Имидж</b>	<b>Структу- ра затрат</b>	<b>Инновац- ионность</b>	<b>Ресурс времени</b>	<b>Финансо- вые ресурсы</b>	<b>Людские ресурсы</b>	<b>Энергоре- сурсы</b>	<b>Материа- льные ресурсы</b>	<b>Информа- ционные ресурсы</b>
<i>Направления оценки потенциала организации</i>	▪тип стратегии	▪наличие автор- ского свидетель- ства	▪тип струк- туры	▪фирмен- ный стиль в управле- нии	▪методика расчета и учета	▪обновле- ние основных фондов	▪оператив- ность решения проблем	▪финансо- вая устойчи- вость	▪качество персонала	▪достаточ- ность	▪матери- алы	▪информа- ционные техноло- гии
	▪результативность стратегии	▪особенности продукции	▪оценка управляе- мости	▪напря- женность межлично- стных отноше- ний	▪зависи- мость (соотно- шение) статей затрат	▪внедре- ние новых техниче- ских решений	▪прогно- зы развития	▪обеспе- ченность собствен- ными средства- ми	▪социаль- ная и корпорат- ивная культура	▪эффек- тивность использо- вания	▪полуфаб- рикаты	▪утечка информа- ции
	▪конку- рентные преиму- щества	▪влияние на работни- ков	▪рацио- нальность связей	▪тради- ции в менедж- менте	▪факторы, влияю- щие на уровень затрат	▪рациона- лизация и изобрета- тельство	▪исполне- ние в срок	▪оборачи- ваемость оборот- ных средств	▪отноше- ния с профсою- зами	▪резервы роста	▪готовые изделия	▪искаже- ние информа- ции

8. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
9. 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.

#### Контрольные вопросы

1. Какие виды стратегических проблем можно выделить для анализа?
2. Что следует относить к ключевым факторам успеха организации?
3. Качественная оценка действующей стратегии организации.
4. Количественная оценка эффективности действующей стратегии.
5. Аспекты анализа действующей стратегии организации.
6. Что является внешней средой организации?
7. В чем проявляется сила и слабость организации?
8. Содержание возможностей и угроз организации.
9. Факторы, влияющие на формирование возможностей и угроз.
10. Факторы, влияющие на формирование сильных и слабых сторон.
11. Содержание матрицы выявления сильных и слабых сторон.
12. Содержание матрицы выявления возможностей и угроз.
13. Построение матрицы решений.
14. Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности по издержкам.
15. Чем могут быть вызваны различия в издержках предприятий?
16. Цепочка ценностей как параметр оценки конкурентоспособности.
17. Сравнительная оценка затрат организации и ее конкурентов.
18. Возможные пути снижения издержек организации.
19. Прочность конкурентной позиции организации.
20. Элементы оценки конкурентной силы и конкурентной позиции.
21. На чем сосредоточить внимание при выявлении стратегических проблем?
22. Какие методы выявления проблем используются?
23. Каким образом из всего перечня проблем определить главную?

Министерство образования Российской Федерации  
Владимирский государственный педагогический университет  
Владимирский институт бизнеса

Ю. Н. ЛАПЫГИН

*ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ*  
(конспект лекций - часть 2)

Владимир

2002

УДК 338 (075.8)  
ББК 65.290-2  
Л 24

Рецензенты:

Наянзин Н.Г. - доктор технических наук, профессор, зав. кафедрой «Менеджмента»  
Владимирского государственного педагогического университета;

Карасев А.В. - доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета  
Московского института коммунального хозяйства и строительства.

**Лапыгин Ю.Н.**

*Основы стратегического управления. Часть 2. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ,  
ВИБ, 2002. - 76 с.*

Содержание конспекта лекций представляет собой краткий курс по «Стратегическому управлению», который автор читает во Владимирском институте бизнеса и Владимирском государственном университете.

Даны основные подходы к стратегическому управлению организациями и формированию стратегий их развития.

Для студентов, аспирантов, руководителей организаций.

ISBN – 5 – 87846 – 345 -8

© Лапыгин Ю.Н., 2002

© ВГПУ, ВИБ, 2002

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>120</b>
ТЕМА 10. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	120
10.1. Параметры, влияющие на выбор варианта разработки стратегии .....	120
10.2. Алгоритмы разработки элементов стратегии.....	121
с позиций различных школ .....	121
10.3. Динамика разработки и корректировки стратегии.....	132
ТЕМА 11. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ.....	135
11.1. Конфигуратор методов разработки стратегий .....	135
11.2. Традиционные методы разработки стратегий .....	136
11.3. Матричный метод разработки стратегий.....	137
ТЕМА 12. МОДЕЛИ ДЕТАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ .....	149
12.1. Политики или функциональные стратегии.....	149
12.2. Проект или черный ящик.....	151
1.3. Программа как модель состава.....	152
ТЕМА 13. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	158
13.1. Основы выполнения стратегии .....	158
13.2. Создание главных достоинств .....	161
13.3. Процедуры, поддерживающие стратегию .....	162
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>166</b>
Области стратегических позиций. ....	167
Характеристика областей стратегических позиций.....	168
Патологии моделей состава организации.....	172
Патологии моделей структуры организации .....	173
Виды организационных стратегий развития бизнеса .....	175
Опросник.....	178
Вопросы для диагностического интервью .....	182
Генерические стратегические группы, .....	183
предложенные Генри Минцбергом .....	183
<b>СЛОВАРЬ .....</b>	<b>184</b>

### Раздел 3. Методические аспекты разработки стратегии организации

#### Тема 10. Формирование стратегии организации

1. Параметры, влияющие на выбор варианта разработки стратегии
2. Алгоритмы разработки элементов стратегии с позиций различных школ
3. Динамика разработки и корректировки стратегии

#### 10.1. Параметры, влияющие на выбор варианта разработки стратегии

Ниже приведена таблица 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 школ	Характеристика параметров выбора
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 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.

Мышление руководителя, как главного стратега, в то же время, 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 *универсального метода* получения искомого результата.

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

1. Построение стратегии должно быть *продуманным процессом сознательного мышления*.

2. Процесс построения стратегии базируется на простой 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 только раз в квартал на ритуальных собраниях).

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 в период перехода к радикальным *изменениям* при выходе из кризисного состояния.

На рисунке 10.2.1 приведена схема, отражающая процедуру разработки вариантов стратегии на базе SWOT-анализа ситуации (этапы разработки и реализации стратегии представлены в трех плоскостях – А, В и С).

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:

*Постановки 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.

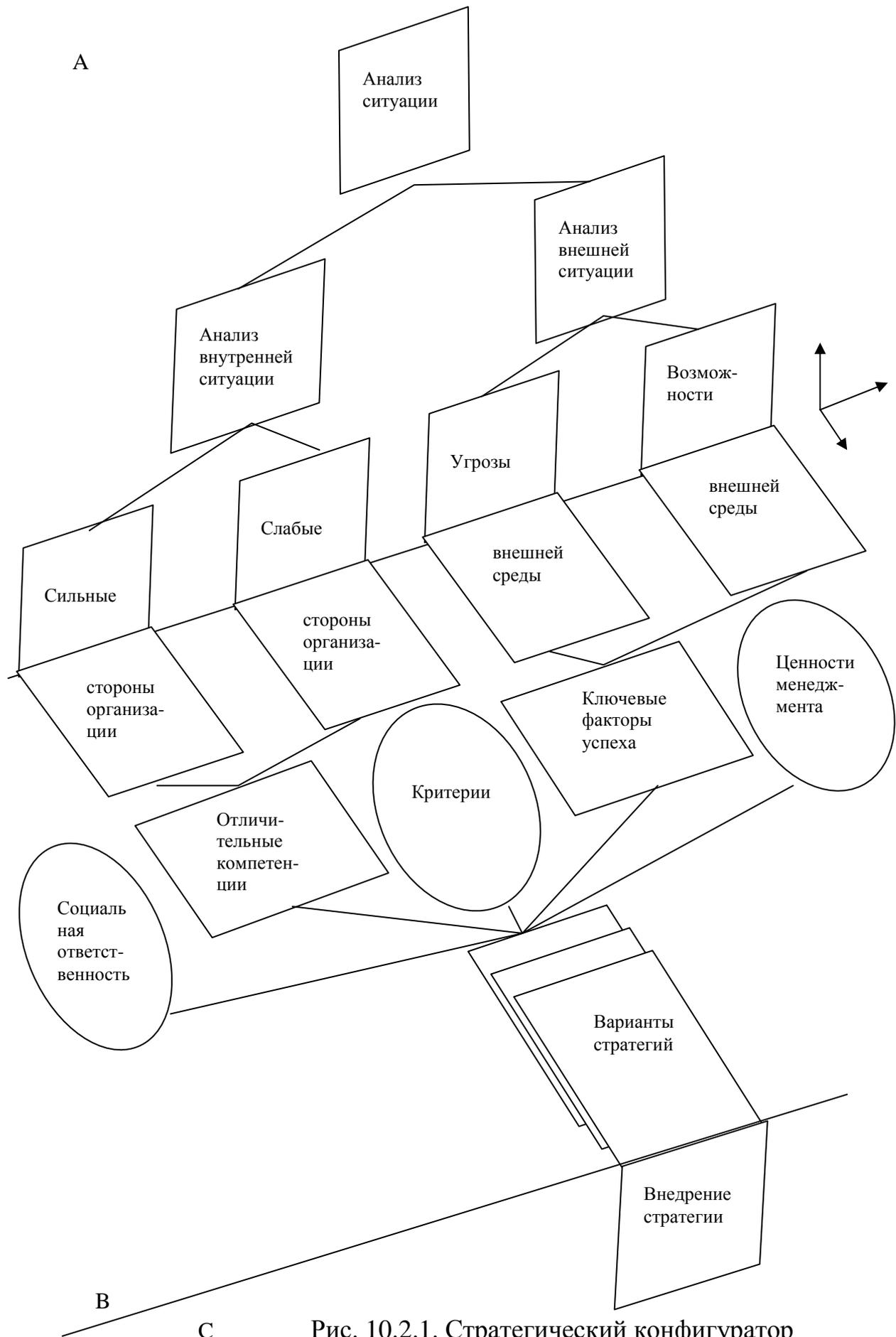
*Операционализация стратегии.* Процесс формулирования стратегий сопровождается значительными ограничениями, но детализация содержания и непосредственная реализация стратегии регламентирована в меньшей степени.

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

При завершении работы *стратегии* предстают пред 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;



А

В

С

Рис. 10.2.1. Стратегический конфигуратор

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:

1. Стратегии представляют позиции организаций на рынке.
2. Эти позиции являются экономическими и конкурентными.
3. Процесс формирования стратегии – это выбор позиции на рынке.
4. Главную роль в этом процессе играют аналитики, обосновывающие менеджерам выбор готовой стратегии из числа типовых.
5. Сам рынок формирует типовые стратегии.
6. 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 таблице 10.2.2.

Таблица 10.2.2

### Матрица исследований содержания стратегий

Наименование условий	Наименование факторов	
	Отдельные факторы	Группа факторов
Статические условия	1. Привязка определенных стратегий к конкретным условиям (например, диверсификации к зрелости отрасли)	2. Описание групп стратегий и/или групп условий (например, генерических отраслей) и их взаимосвязей
Динамические условия	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)

Генерические стратегические группы, предложенные Генри Минцбергом, приведены в приложении 8.

К критическим замечаниям необходимо отнести следующее.

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

*Относительно контекста.* Школа пытается пристрастие к большому бизнесу, что проявляется и в пристрастии к стабильным внешним условиям. Школа испытывает потребность в концепциях, в которые могут быть быстро внесены коррективы. Здесь кроется основа концептуального раскола, когда одновременно менеджеры получают советы действовать по общепризнанным схемам и, 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 начинают раскладывать 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, опираясь только на выбор стратегий из числа типовых, а поэтому ее положения не могут быть использованы для создания новых типов стратегий (хотя и позволяют обеспечить стратегический процесс существенной информацией).

Но 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, 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 благосостояние, 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 Генри Минцберга, имеют следующие 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. Вспомним: «У каждого из великих предпринимателей была своя собственная теория бизнеса», – писал Питер Друкер.

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

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

Таким образом, основные посылки школы предпринимательства заключаются в следующем:

1. Стратегия *существует в сознании* лидера в виде интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.

2. *Процесс формирования* стратегии базируется на жизненном опыте лидера.

3. *Лидер стремится реализовать* свое концептуальное видение, внося в процесс своевременные коррективы.

4. Предпринимательская стратегия является одновременно и *продуманной и развивающейся*, поскольку детали определяются «по ходу».

5. Предпринимательскую организацию отличает *гибкость*, так как предоставляет лидеру-провидцу свободу для маневра.

6. 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:

1. Формирование стратегии протекает *в сознании* стратега как процесс познания.

2. Стратегии зарождаются как *перспективы* (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды.

3. Эта информация является *только интерпретацией* мира (объективная и субъективная ветви).

4. Стратегии *далеки от совершенства*, но их изменение сопряжено со значительными трудностями.



Рис. 10.2.1. Структурирование направлений формирования стратегий

Центральная идея - процесс формирования стратегии является, в том числе, и процессом *познания*, в котором сознание интегрирует огромные массивы разнообразной комплексной информации.

Структурирование направлений формирования стратегий в рамках рассматриваемой школы приведено на рисунке 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 стрежневые 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* – как главные цели, как девиз организации, который понятен всем и влечет за собой. И последнее, о чем необходимо сказать, – это *напряжение* и система рычагов. Напряжение как несоответствие между ресурсами и устремлениями.

*Коллективное обучение* необходимо в тех случаях, когда требования к необходимым для создания стратегии знаниям носят расплывчатый характер или приходится выработать 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.

Процесс формулирования стратегии для заинтересованных групп определяет **четыре** генерические стратегии:

- *наступательную* (стремление повлиять на цели других групп);
- *защитную* (попытка увязать решение спорного вопроса с уступками в других, более значимых для группы);
- направленную на *сохранение позиций*;
- направленную 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, основывающееся 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, как 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 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 полностью лишены стратегического выбора, а их положение и состояние полностью 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).

Сама трансформация начинается, как правило, с процесса перестройки, основные моменты которого отражены в таблице 10.2.3.

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

В рамках отдельных школ внедрение стратегии начинается только после завершения всех необходимых работ. То есть отделяется процесс формулирования стратегии от внедрения, при этом центральный пункт подхода – структура организации - должна логически вытекать из стратегии.

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

Таблица 10.2.3

## Процесс перестройки зрелых организаций

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

## 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, выступает 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.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Бочкарев А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
5. 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.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
7. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
9. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.
10. 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.

#### Контрольные вопросы

1. В чем заключается проблема выбора стратегии развития организации?
2. Можно ли продумать процесс создания стратегии от начала и до конца?
3. Разработка стратегии с позиций школы дизайна.
4. Условия, определяющие степень действенности стратегии в рамках школы дизайна.
5. Разработка стратегии с позиций школы стратегического планирования.
6. Стадии планирования в рамках школы стратегического планирования.
7. Ошибки школы стратегического планирования.
8. Разработка стратегии с позиций школы позиционирования.
9. Матрица исследований школы позиционирования.
10. Критические замечания по поводу положений школы позиционирования.
11. Формирование стратегии с позиций школы предпринимательства.
12. Отрицательная составляющая школы предпринимательства.
13. Формирование стратегии с позиций школы познания.
14. Структурирование формирования стратегии в рамках школы познания.
15. Формирование стратегии с позиций школы обучения.

16. Стержневые компетенции как результат обучения.
17. Формирование стратегии с позиций школы власти.
18. Четыре генерические стратегии школы власти.
19. Формирование стратегии с позиций школы культуры.
20. К каким организациям в большей степени применимы положения школы культуры?
21. Формирование стратегии с позиций школы конфигурации.
22. Шесть основных трансформационных стратегий.
23. Динамика разработки и корректировки стратегии.

## Тема 11. Методы разработки стратегии

1. Конфигуратор методов разработки стратегий
2. Традиционные методы разработки стратегий
3. Матричный метод разработки стратегий

### 11.1. Конфигуратор методов разработки стратегий

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к тому, что стратегия представляет собой *сочетание* теоретического анализа и интуиции разработчиков, коими в первую очередь должны являться те субъекты, которые затем будут детализировать и реализовывать 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.

Исходя из сказанного, следует подчеркнуть, 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. Кеннет Эндрюс (70-е годы), Майкл Портер (80-е годы), Гэри Хэмел и К. Прахалад (90-е годы) разработали главные подходы<sup>16</sup> к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 11.1.1.

Таблица 11.1.1

#### Подходы к разработке стратегий

№	Фамилии разработчиков	Основное содержание разработок	Наименование стратегий	Годы
1.	Эндрюс К.	SWOT-анализ	Экономическая стратегия	70-е
2.	Портер М.	5 сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	80-е
3.	Хэмел Г. Прахалад К.	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	90-е

<sup>16</sup> Минцберг Г, Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001, с.74-136.

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 они будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

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 обеспечивает наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить *прогноз* вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать *мероприятия* (как стратегические ходы), направленные на занятие наиболее выгодной для организации позиции 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.

Таблица 11.3.1

#### Матрица видения

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящего и будущего)	Примеч.	
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции			
		Типовые стратегии			
		Возможности и угрозы			
		Входящие ресурсы			
		Выпускаемая продукция			
	Вид изнутри	Сильные стороны			
		Проблемы организации			
		Ключевые компетенции			
		Управление персоналом			
		Ориентация организации			
Будущее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции			
		Типовые стратегии			
		Возможности и угрозы			
		Входящие ресурсы			
		Выпускаемая продукция			
	Вид 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				

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*» (образа настоящего и будущего, желаемого состояния организации) и последующее их описание, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

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

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

Видение организации 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 состояние организации.

Примеры формулировок видения приведены в таблице 11.3.2.

Миссия организации.

Являясь платформой мотивации развития организации, миссия *отражает амбиции* лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии *учитывается* не только потенциал 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 ее разработке должны принимать участие не только ключевые сотрудники, но и те, кто будет внедрять результаты разработки - менеджеры среднего звена.

Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать *шаблоны*, отражающие удовлетворение потребностей клиентов<sup>17</sup>. Суть метода заключается

---

<sup>17</sup> Бурмистров А.Н. Упражнение для директора, или конструктор для разработки миссии компании / Управление персоналом, 2002. №3, с. 46-48.

Таблица 11.3.2

## Примеры формулировок видения

Наименование организации	Содержание видения
Philips <sup>18</sup>	Давайте делать товары лучше!
Apple Computers	Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества
Chevron <sup>19</sup>	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 <sup>20</sup>	TMI Russia - лидер в области обучающего консультирования. Как компания бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие организациям, командам и индивидуумам в процессе преобразований и достижениях долговременных успехов.
General Electric	Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя 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 <sup>21</sup>	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 <sup>22</sup>	Мы хотим, что Delta стала избранной Всемирной Авиалинией. Всемирной, потому, что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом, обеспечивая самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы будем продолжать искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса. Авиалиний, 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 мы будем продолжать концентрировать внимание и 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 будем продолжать обеспечивать самый лучший сервис и дополнительные выгоды. Для персонала мы будем продолжать предлагать более 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.

<sup>18</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000, с.65.

<sup>19</sup> Соломанидина Т.О. Миссия организации//Управление персоналом, 2002. №3, с.20.

<sup>20</sup> Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий//Управление персоналом, 2002. № 4, с.48.

<sup>21</sup> Стратегическое планирование/Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с.229.

<sup>22</sup> 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.

в выявлении *главных клиентов* и определении их потребностей с последующим определением для организации способов удовлетворения этих потребностей (см. 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 11.3.3

## Основные группы клиентов

Наименование групп клиентов	Потенциальный объем потребления			Платежеспособность группы клиентов			Результаты расчета
	низкий	средний	высокий	низкая	средняя	высокая	
№1	1	2	3*	1*	2	3	3x1=3
№2	1	2*	3	1	2*	3	2x2=4
№3	1	2*	3	1	2	3*	2x3=6

Таблица 11.3.4

## Способ удовлетворения главных потребностей

Наименование способа удовлетворения главных потребностей	Важность для удовлетворения потребности			Потенциальная доходность			Результаты расчета
	низкая	средняя	высокая	низкая	средняя	высокая	
№1	1*	2	3	1	2	3*	1x3=3
№2	1	2*	3	1	2*	3	2x2=4
№3	1	2*	3	1	2	3*	2x3=6

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

Миссия во вне, 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 таблице 11.3.6.

#### Цель организации.

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Ханс Виссема<sup>23</sup> 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 таблице 11.3.7 приведена матрица, позволяющая выстраивать цели организации, определяемые как *совокупность* целей субъектов целеполагания субъектов различного уровня и направленности. *Критерии* приоритетности целей и приведены в нижней части матрицы, но, как было показано выше, приоритетное значение имеют внутренние цели и, в первую очередь, целеполагание менеджеров и собственников. Векторы остальных целей учитываются, но не являются доминирующими.

*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 таблице 11.3.8.

#### Стратегия организации.

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

<sup>23</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000, с.73

Таблица 11.3.5

## Матрица миссии

Уровень	Наименование параметра	Содержание параметра	Содержание характеристик организации		
			Наименования характеристик	Ранг	
Миссия организации "во вне"	Предназначение	Ценности и нормы			
		Легальное осуществление идеи			
		Удовлетворение потребностей клиентов			
	Стратегическая цель	Экспансия			
		Развитие			
		Совершенствование			
		Идентифицировать организацию 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 "во внутрь"	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			
Выравнивание векторов 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			
		Помогать персоналу в самосовершенствовании			

Таблица 11.3.6

## Примеры формулировок миссии

Наименование организации	Содержание миссии
Marriott Hotels <sup>24</sup>	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 <sup>25</sup>	Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами.
Херох	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 <sup>26</sup>	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 <sup>27</sup>	Наша миссия - обеспечивать заказчиков более надежным, 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 в достижении долгосрочного конкурентного преимущества и успехов в бизнесе через внедрение эффективных технологий и систем.
AT&T <sup>28</sup>	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.

<sup>24</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Изд-во «Питер», 1999, с.33.

<sup>25</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999, с.33.

<sup>26</sup> Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с.301.

<sup>27</sup> Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий//Управление персоналом, 2002. № 4, с.48.

<sup>28</sup> Соломанидина Т.О. Миссия организации//Управление персоналом, 2002. №3, с.20.

## Продолжение таблицы 11.3.6

Microsoft <sup>29</sup>	Компьютер на каждом столе в каждом доме.
Chevron	Создавать высшие ценности для наших акционеров, наших потребителей и работников
NovaCare <sup>30</sup>	<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 открыты 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, позволяя 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>
Marks & Spencer <sup>31</sup>	<p>К нашим ценнейшим активам относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благожелательное отношение и доверие общественности.</li> <li>2. Лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней.</li> <li>3. Доверие и сотрудничество с нашими поставщиками.</li> </ol> <p>Наши принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества.</li> <li>2. Побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества.</li> <li>3. Обеспечение в сотрудничестве с поставщиками контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами.</li> <li>4. Укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобств для наших покупателей.</li> <li>5. Построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками и сотрудниками.</li> </ol>

<sup>29</sup> Соломанидина Т.О. Миссия организации // Управление персоналом, 2002. №3, с.20.

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Изд-во «Питер», 1999, с.34.

Таблица 11.3.7

## Матрица целей

Наименования направлений	Наименования субъектов целеполагания	Наименование характеристик целеполагания		При меч.
		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.		
	Местное сообщество	Сохранить экологического равновесия.		
	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	Зарабатывать деньги на жизнь стабильно.		
Цели системные	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности.		
Критерии	Базовые	Эффективность		
		Реализуемость		
		Достижимость		
		Измеримость		
		Совместимость		
		Иерархичность		
	Стратегические	Гибкость		
		Решение главных проблем		
		Преодоление угроз		
		Использование возможностей		
			Реализация сильных сторон организации	

Таблица 11.3.8

## Примеры формулировок целей

Наименование организации	Содержание целей
McDonalds <sup>32</sup>	Достичь 100%-го уровня удовлетворения клиента...ежедневно...в каждом ресторане...каждого клиента.
Rubbermaid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд. долл. до 2 млрд. долл. за 5 лет.</li> <li>• Раз в полтора года выходить на новый рынок.</li> <li>• 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.</li> <li>• Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли.</li> <li>• Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям.</li> </ul>
Лукойл	Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией.
McCormick & Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достигнуть 20%-го уровня дохода по акциям.</li> <li>• Годовой прирост чистых продаж довести до 10%.</li> <li>• Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15%.</li> <li>• Сохранить показатель «задолженность по общей сумме капитала» на уровне 40% или ниже.</li> <li>• Выделять 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.</li> <li>• Совершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.</li> <li>• Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании.</li> </ul>
Atlas Corporation <sup>33</sup>	Стать предприятием 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	Достигнуть доходности по акциям 20% и выше, среднего роста прибыли в 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них.
Chevron <sup>34</sup>	Быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999-2003 годах.

Матрица, представленная в таблице 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.

<sup>32</sup> 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.63.

<sup>33</sup> Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом, 2002. № 4, с.49.

<sup>34</sup> Соломанидина Т.О. Миссия организации//Управление персоналом, 2002. №3, с.20.

Таблица 11.3.9

## Матрица стратегии

Наименование следы	Наименование параметров		Оценка существующего и желаемого состояния организации										Величина разрыва		
	философии и бизнеса	организации (ЖКХ)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Внешняя	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	
		установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения с поставщиками												1	
		обеспечить занятость населения и рациональное использование бюджетных средств												3	
		обеспечение устойчивого функционирования ЖКХ												4	
	Внутренняя	Видение	мотивировать работников											4	
			объединить деятельность многих в одном направлении											4	
			помочь выработать критерии 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 десятибальной шкале. *Величина разрыва*

между желаемым и будущим определяет приоритетные направления разработки стратегии организации.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Бочкарев А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
9. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.
10. 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.

#### Контрольные вопросы

1. Существуют ли универсальные методы разработки стратегий?
2. Подход к разработке стратегии К. Эндрюса.
3. Подход к разработке стратегии М. Портера.
4. Подход к разработке стратегии Г. Кэмела.
5. Возможности метода SWOT-анализа.
6. Возможности модели пяти сил.
7. Стержневые компетенции как фактор 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. Способ построения матрицы миссии.
13. Три типа целей Ханса Виссема.
14. Субъекты целеполагания.
15. Критерии приоритетности целей.
16. Стратегические цели рассчитываются или принимаются интуитивно?
17. Опишите структуру матрицы целей организации.
18. Построение стратегии как преодоление разрыва между настоящим и желаемым состоянием организации.

## Тема 12. Модели детализации стратегии

1. Политики или функциональные стратегии
2. Проект или черный ящик
3. Программа как модель состава

### 12.1. Политики или функциональные стратегии

Прежде, чем приступить к рассмотрению модели реализации стратегии, отметим, что, в связи 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, – пишет Бенгт Карлоф,<sup>35</sup> – необходимы для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб компании». И далее: «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».

При разработке функциональных стратегий необходимо определять не только роль и конкретное содержание функций, но и быть уверенным в том, что конкретному руководителю

<sup>35</sup> 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.

функционального подразделения ясна миссия организации, а также необходимо уточнить, *как выполнение каждой функции способствует развитию деятельности организации*. Кроме того, необходимо провести ревизию всех функций и их разграничить между собой. Чтобы избежать угрозы узкофункционального подхода, необходимо направить энергию исполнителей всех функций в единое русло миссии организации. А для того, чтобы не допустить возникновения конфликтов в межфункциональном плане, необходимо *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;
- 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.

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

Тем самым, следует говорить о том, что модель состава стратегии может быть представлена классифицированным перечнем, состоящим из функциональных стратегий.

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, реализовать *эмерджентность системы*. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, мы можем построить модель, которая будет носить название *модели структуры* системы.

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. 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»<sup>36</sup>. Как видим, 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»<sup>37</sup>.

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

<sup>36</sup> Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: «ДваТри», 1996, с.41.

<sup>37</sup> Там же, с.41.

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 занижает 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, либо отдельных функциональных стратегий, или отдельных межфункциональных (комплексных) программ.

### 1.3. Программа как модель состава

Вошедшее в восьмидесятых годах уходящего столетия в научный оборот словосочетание "целевая комплексная программа", под которым понималась *совокупность мероприятий, объединенных общей целью*, в настоящее время утратило былое значение.

Всякая программа (по определению) 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 практические действия для достижения долгосрочных стратегических целей. Программы включают планы действий с временным графиком их выполнения и четким описанием необходимых ресурсов»<sup>38</sup>.

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*, то есть стратегию можно представить системой программ.

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

<sup>38</sup> Реструктурирование предприятий. – М.: Дело, 1996, с.194.

Как отмечают отечественные специалисты в области программного управления, «программы являются основой проводимой государством бюджетной политики, которая ориентирована на реализацию важнейших задач развития»<sup>39</sup>, то есть 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, то есть в разработке планов мероприятий и определении ресурсов, необходимых для их выполнения.

Как и любые планы, планы мероприятий *включают* в себя цели, содержание, объем и методы работ, а также их последовательность и сроки выполнения.

<sup>39</sup> Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: «ДваТри», 1996, с.29.

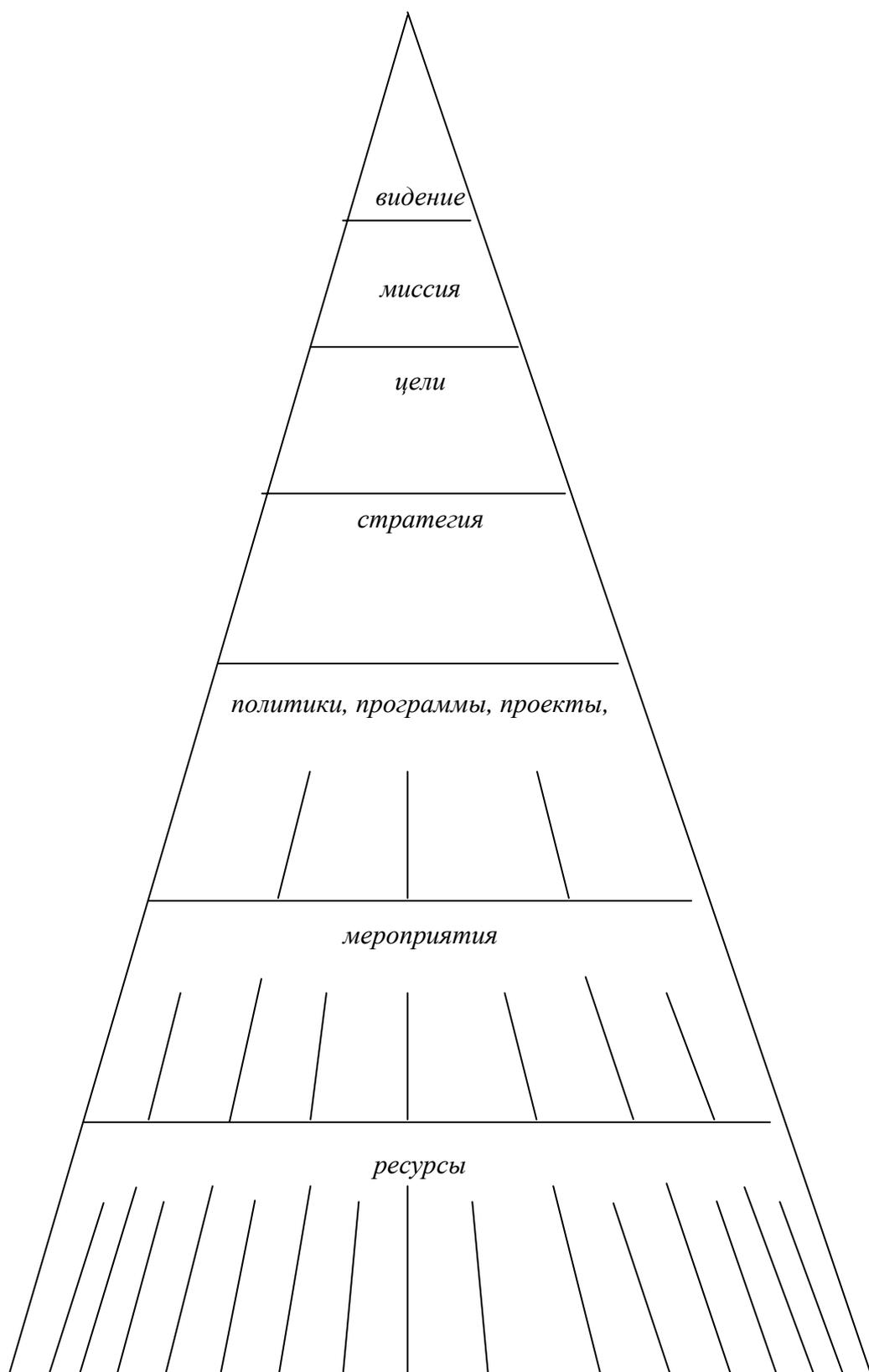


Рис. 12.3.1. Стратегическая пирамида

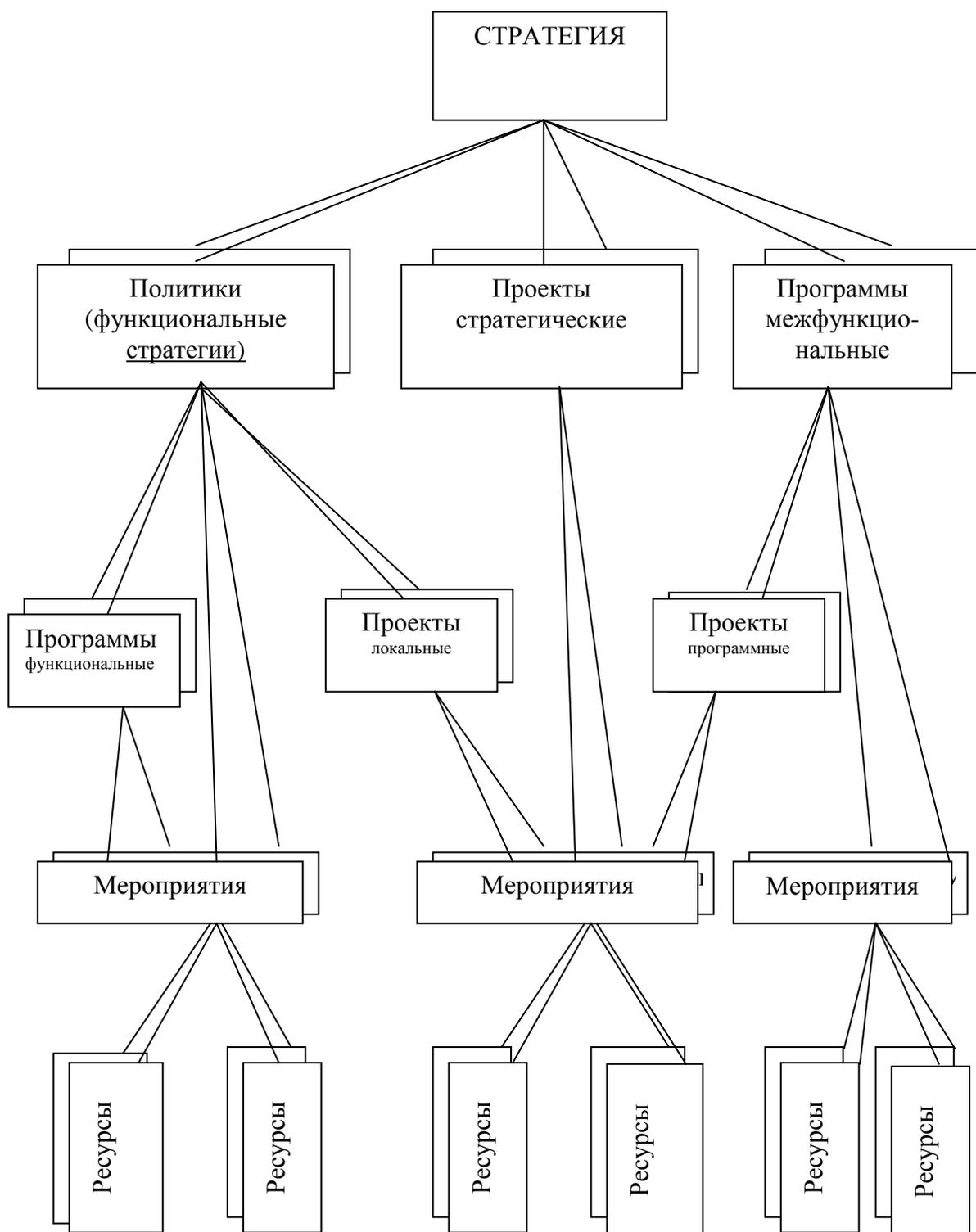


Рис. 12.3.2. Модель структуры стратегии

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.

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

Модель структуры стратегии приведена на рисунке 12.3.2, из которого следует, что на первом уровне декомпозиции стратегии могут фигурировать как функциональные стратегии (политики), так и стратегические проекты и межфункциональные программы. Политики могут состоять из функциональных программ и проектов, а программы могут включать программные проекты.

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

#### Список литературы

1. Бочкарев А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
5. 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.
6. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
7. Реструктурирование предприятий. – М.: Дело, 1996.
8. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. – 440 с.
9. 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.
10. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: «ДваТри», 1996.

#### 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 «черного ящика»?
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 является наиболее значимым 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?

## Тема 13. Стратегические изменения в организациях

1. Основы выполнения стратегии
2. Создание главных достоинств
3. Процедуры, поддерживающие стратегию

### 13.1. Основы выполнения стратегии

*Выполнение* принятых решений – наименее формализуемая часть управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конечного результата, поскольку базой для управления изменениями являются личный опыт, накопленная информация и результаты анализа существующей конкретной ситуации. Методы изменений, сформированные Генри Минцбергом<sup>40</sup> в 1997 году, представлены на рисунке 13.1.1.

Под управлением изменениями обычно понимается создание новых ценностей организации, обеспечивающих ей достижение образа желаемого будущего. Таким образом, объектом изменения является организация в целом, а в качестве предмета изменений выступают организационная структура, корпоративная культура и разного рода ресурсы.

Йозеф Шумпетер (австрийский политэконом, который эмигрировал в США и работал в Бостоне) ввел понятие «*созидательного разрушения*» – разрушения старых, неэффективных структур и замены их новыми способами удовлетворения потребностей.

Но, как показывает опыт, все в большей степени необходим переход от управления к развитию, ориентированному на успешные достижения. Такого же направления придерживается и общее развитие управление бизнесом. Так, шведские специалисты в области стратегического управления отмечают, что *ориентация на власть* с целью влияния на людей и контроля ресурсов потеряла свою былую силу и, напротив, шкала ценностей изменилась настолько, что способность достичь успеха, сила мысли и творчества стали цениться превыше всего.

Организации обычно переживают длительные периоды стабильности, прерываемые *короткими периодами изменений* революционного характера, после которых движение идет посредством многочисленных поправок направления курса.

<sup>40</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с.272.



Рис. 13.1.1. Карта методов изменений

Всякий раз, сравнивая то, что требуется для достижения успеха, с тем, что в настоящее время есть у организации, можно определить пути сокращения *разрыва*, приоритетность действий и распределить ресурсы для их реализации. В этом случае *стимулом* для изменений может стать по-новому сформулированная миссия – четкое и сжатое определение направления работы организации, которое мотивирует сотрудников.

Среди *первоочередных действий* по изменению организации необходимо отметить:

- отбор талантливых людей на ключевые позиции (когда нет своих квалифицированных сотрудников, необходимо привлечь специалистов, способных создать ядро будущей управленческой команды, со стороны);

- проверка соответствия опыта людей существующим потребностям;
- организация процесса принятия решений.

Сам процесс перемен в организации обычно предусматривает такую *последовательность действий*, которая, к сожалению, не используется лидерами организаций:

1. *Формулирование* миссии, целей, стратегии;
2. Разработка *философии* управления организацией;
3. Приведение в соответствие видов деятельности, составляющих *цепочки ценностей* и внутреннее руководство организацией;
4. Комплектование организации *энтузиастами*, обладающими инициативой и способностями реализовывать цели развития;
5. Разработка *для каждого подразделения* целей, функциональных стратегий, штатного расписания и программы обучения;
6. Создание необходимых *условий работникам* для эффективного их движения к намеченным целям.

Что же касается изменений, связанных непосредственно со стратегией, то американские специалисты в области стратегического менеджмента А. Томпсон и А. Стрикленд выделяют **восемь** основных этапов:

1. Создание организационной структуры, необходимой для успешного выполнения намеченной стратегии;
2. Привлечение дополнительных ресурсов для развития тех сфер деятельности в цепочке ценностей организации, которые необходимы для стратегического успеха;
3. Разработка политик (функциональных стратегий) и различных связанных с ней процедур в соответствии со стратегией;
4. Выработка наилучшей практики оптимального механизма действий, способствующего дальнейшему прогрессу в деятельности организации;
5. Внедрение поддерживающих систем, которые позволили бы персоналу организации эффективно выполнять свои обязанности в рамках намеченной стратегии;
6. Разработка методов поощрения персонала за достижение намеченных показателей и следование выбранной стратегии;
7. Создание внутренней среды и корпоративной культуры, которые соответствовали бы стратегии;
8. Руководство и наблюдение за процессом следования выбранной стратегии.

Процесс перемен есть процесс многофакторный. Сами же *перемены могут создавать угрозы* для некоторых работников, а устоявшиеся традиции, интересы, инерция и прочно укоренившиеся

обычай в организации не исчезнут сами по себе в тот момент, когда будет сделан стратегический выбор и начнется его реализация.

Естественно, что изменения *будут встречать сопротивление* противодействующих этому сил. Поэтому для продвижения организации вперед к намеченной цели необходимо либо усиливать существующие продвигающие силы, либо ослаблять существующие противодействующие силы, либо выявлять и вводить в действие новые продвигающие силы.

Безусловно, многое *в этом процессе зависит* от лиц, руководящих процессом изменений:

- их *опыта и знаний*, стажа работы в подобных организациях;
- *личных взаимоотношений* с работниками организации;
- умений по выявлению и *разрешению проблем*, а также навыков администрирования и межличностных отношений;
- *властных полномочий*, которыми они потенциально обладают;
- предпочитаемого ими *стиля руководства*;
- их *видения той роли*, которую они должны играть, чтобы обеспечить выполнение намеченного.

### 13.2. Создание главных достоинств

Не менее важным является создание главных достоинств. Под главными достоинствами здесь мы понимаем *те преимущества*, сосредоточенные в видах деятельности из числа стратегически значимых, которые организация выполняет лучше других. Например, главным достоинством может быть *структура* организации, обеспечивающая эффективную реализацию запланированных изменений.

Как правило, понимая важность разработки структуры, но, не сформулировав функциональных стратегий (политик), лица, принимающие решения в органах управления, спешат, что называется, *поделить портфели*, а при необходимости – создать новые начальственные посты для конкретных людей.

Заметим, что объективно организационная структура всегда отражает предшествующую ей систему управления. В то же время, *новая стратегия требует появления новых навыков*. Несоответствие между структурой и стратегией приводит к проблемам реализации последней.

Важно понять - какие стратегические **связи** существуют между основными и вспомогательными видами деятельности, а также определить: за какие направления отвечают несколько различных подразделений.

При создании соответствий между стратегией и поддерживающими политиками важно выбрать *уровень регламентации* деятельности работников и структурных подразделений: больше инструкций, меньше инструкций, разнообразные инструкции и т.д.

Политики и процедуры, кроме того, должны обеспечивать:

- Необходимые директивы о том, *как выполнять* определенные действия.
- Соединение действий и поведения со стратегией организации в целом, направление *в одно русло* индивидуальных и групповых усилий.
- Формирование новой корпоративной *культуры*.
- *Изменение* кадровой, бюджетной, экономической и других *политик*.

Если функциональные политики не поддерживают стратегию, они превращаются в *барьер*, препятствующий осуществлению изменений в отношении к работе и поведению персонала.

Таким образом, отсутствие стратегии (в том числе и политик в виде функциональных стратегий) приводит к тому, что структурные подразделения *вырабатывают* свою политику, не всегда совпадающую с мнением руководителей.

### 13.3 Процедуры, поддерживающие стратегию

Изменения не могут быть осуществлены должным образом без соответствующих *обеспечивающих подсистем*, которые не только улучшают механизм реализации стратегии, но могут усилить организационные возможности. Например, к таким структурам можно отнести подсистему подготовки персонала; подсистему, дающую возможность использовать все пути сокращения издержек; подсистему найма; подсистему стратегической информации, необходимой для своевременного принятия надлежащих мер. На практике ключевым звеном, «поддерживающим» изменения в органах местного самоуправления, является хозяйственный отдел.

*Контроль* выполнения стратегии дает возможность выявлять возникающие проблемы на стадии их возникновения и принимать необходимые меры по уточнению стратегии. При составлении отчетов по контролю следует придерживаться таких правил:

- материалы отчета должны содержать *не больше данных*, чем необходимо для оценки ситуации;
- отчеты должны быть *своевременными*;

- поток информации должен быть *простым для восприятия*;
- информация должна быть ориентирована на своевременное *предупреждение* нежелательных событий и выявление отклонений от плана.

При этом специалисты в данной области рекомендуют учитывать следующие аспекты:

1. Обеспечить функционирование *внутреннего маркетинга* – все заинтересованные лица должны получать достоверную информацию в требуемом объеме.
2. Разработать *пакет материалов, разъясняющих новые идеи*, цели, стратегию.
3. *Демонстрировать* внешние изменения (например, издать новый телефонный справочник, переставить мебель, изменить интерьер).
4. Изменить *характер рабочих мест*, провести перестановки кадров, каждому формулировать цели в виде задач.
5. Добиться того, чтобы мониторинг позволял производить *оценку* специалистов и подразделений.
6. Создать специальные *программы подготовки* по функциям и видам деятельности.
7. Сформировать *команду авангардных действий*.
8. Создать *условия для развития побудительных мотивов* у сотрудников, а также признания заслуг и награждения тех, кто достиг определенных результатов.
9. *Привлечь* как можно больше людей к выработке мероприятий по осуществлению изменений.
10. *Перераспределить ресурсы* в соответствии с мероприятиями по реализации стратегии.

Воздействуя на работников, необходимо помнить, что *позитивные* воздействия эффективнее, чем негативные, *но* место в реализации стратегии находится для обоих подходов, которые нужно использовать при мотивировании персонала:

- Дать возможность персоналу почувствовать себя *причастными* к большому и значительному делу.
- Обеспечить большую личную *заинтересованность* персонала в результатах работы.
- Использовать весь арсенал побудительных *мотивов к труду* (награды и призы, всеобщее признание, конструктивная критика, большая ответственность, большой контроль результатов работы и предоставление права самостоятельных решений, предоставление лучших условий труда, большая безопасность работы, дополнительные выплаты за работу всего коллектива и т.д.).

- Создать условия для *внутренней конкуренции* для работников, которые любят соревноваться и совершенствоваться.
- Стимулировать подразделения, устанавливающие свои *собственные задачи в развитии общей стратегии* и проводящие тщательный разбор результатов их выполнения.

При внесении изменений в систему стимулирования работников организации необходимо помнить, что:

- Система вознаграждений и поощрений должна *контролироваться* особенно тщательно и честно.
- Поощрения должны быть *связаны с результатами* работы, которые являются частью стратегического плана.
- Каждый из достигнутых индивидуальных результатов работы должен включать в себя оценку *персонального вклада* работника.
- *Выплаты за выполнение плана* работ должны составлять значительную часть в структуре общих выплат работнику (20 и более процентов).
- Система поощрений должна распространяться *как* на руководителей, *так и* на исполнителей.
- Система поощрений должна быть *обоснованной* и, по возможности, пронормированной.
- Вознаграждение должно быть связано с *достижением поставленной цели*.

В заключение необходимо отметить, что организации склонны двигаться в своем развитии поступательно (по инерции). В силу сказанного часто откладываются изменения в организациях. *Причиной служит* и стремление стабилизировать взаимодействие с внешней средой, и потребность в сохранении гармонии между элементами самой организации. Чтобы справиться со сложными задачами внедрения изменений, целесообразно воспользоваться идеей о параллельных организациях, в соответствии с которой, использование специализации осуществляется без недостатков функциональных структур. Суть идеи заключается в том, что если возникает проблема, то:

- *Руководители подразделений* договариваются о совместном поиске решений.
- Определяются новые *взаимосвязи подразделений*.
- Формируются *команды для решения* обозначенных проблем.
- Цементирующим работу элементом являются *неформальные связи*.

И последнее, воздействие на персонал для достижения целей никогда не должно ослабевать.

### Список литературы

1. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998. – 288 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
3. Бочкарев А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.
5. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
6. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
9. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995.
10. 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.

### 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. Как схематично можно представить процесс изменений в организациях?
5. Приведите примеры микроизменений в организации.
6. Приведите примеры макроизменений в организации.
7. Последовательность действий процесса перемен.
8. Восемь этапов стратегических изменений по Томпсону и Стрикленду.
9. Что следует предпринять, чтобы снизить сопротивление изменениям?
10. От чего зависит процесс перемен в организации?
11. Что представляют собой главные достоинства, на которые направлены изменения?
12. Что должны обеспечивать политики и процедуры при внесении изменений в организацию?
13. Приведите примеры подсистем, обеспечивающих изменения в организациях.
14. Каких правил следует придерживаться при контроле реализации стратегии?
15. Какие аспекты следует учитывать при реализации стратегии?
16. Что следует использовать при мотивировании персонала в период внедрения изменений?
17. В чем суть идеи о параллельных организациях?
18. Что служит причиной того, что необходимые изменения откладываются?

## **Приложения**

## Приложение 1

## Области стратегических позиций.

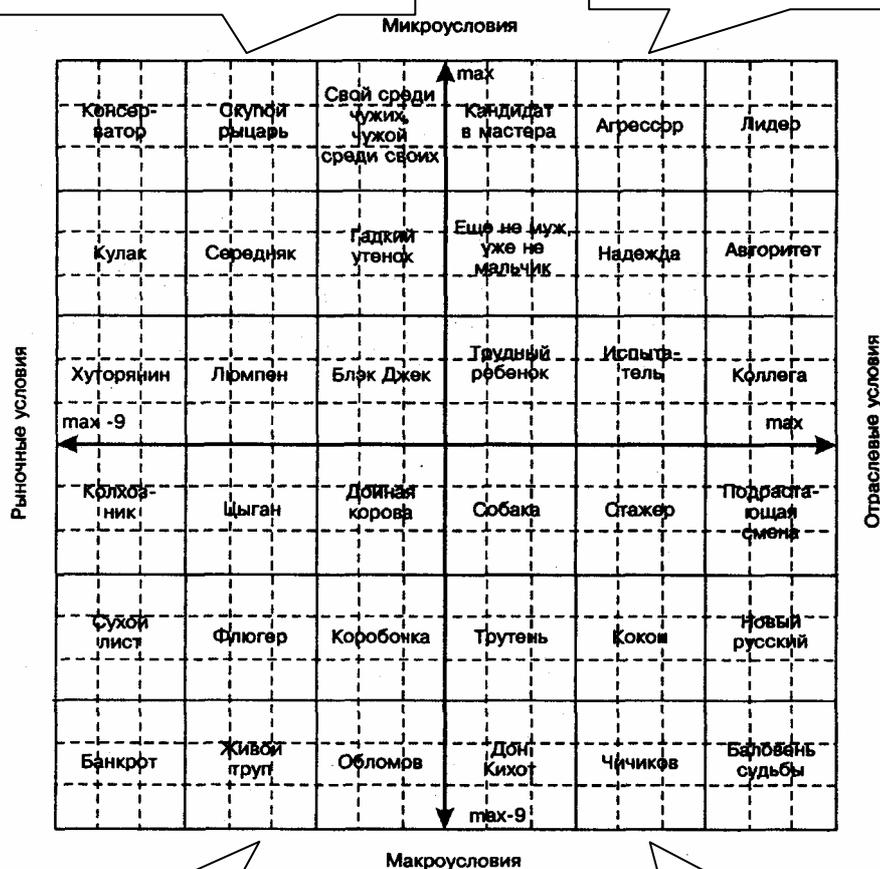
## Характеристика стратегических позиций

(составлено по: Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998)

Пространство стратегических позиций 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 условно можно представить четырьмя подпространствами (или квадрантами), в которых поведение организаций радиально отличается.

1 квадрант: области консервативных стратегических позиций

2 квадрант: области стратегических позиций, занимая которые организация может развивать агрессивную по характеру стратегию



3 квадрант: области самых слабых стратегических позиций, в которых от организации требуется максимально осторожная линия поведения

4 квадрант: области стратегических позиций, в которых организации лучше всего разрабатывать конкурентные линии поведения

## 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 условия.
«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, или она, характеризуясь хорошими конкурентными преимуществами, функционирует в недостаточно привлекательной отрасли, или, ведя свой бизнес в привлекательной отрасли, не обладает высокими конкурентными преимуществами.
«Авторитет»	Компания, обладая 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 или 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.

## Продолжение приложения 2

«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, т.к. 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.

## Продолжение приложения 2

«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, т.к. стратегический потенциал компании, способный противостоять ее воздействию, отсутствует.
«Дон Кихот»	Негативное воздействие макроусловий абсолютно не перекрывается стратегическим потенциалом компании, т.к. 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.

## Окончание приложения 2

«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

## Патологии моделей состава организации

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Руководство	Мера власти	Чрезмерная власть (мало власти или нет вообще) у отдельных лиц или подразделений
	Неформальная власть	Недееспособность формальной власти и влияние неформальной власти отдельных лиц и подразделений на организацию
	Нарушение единства руководства	Игнорирование оргпорядка: руководство «через голову» непосредственного начальника;
	Бюрократизация и управленческая культура	Использование служебного положения в иных целях и в ущерб делу: не руководство для предприятия, а предприятие для руководства
Персонал	Кадровая политика	Нет процедур подбора кадров; стремление сохранить всех; боязнь уволить «балласт»; кадровые перестановки как решение проблем; увольнение «золотого фонда»
	Оценка кадров	Субъективная оценка, как произвол; выдвижение недостойных
	Люмпенизация	Посредственное выполнение работы; сопротивление повышению квалификации; организационный патернализм; стремление к уравниловке
	Низкий уровень развития групп	Инициатива и выделяющийся профессионализм осуждается; развитие круговой поруки
	Смещение целей	Рост числа должностей и подразделений; ресурсы расходуются впустую;
	Все лампочки	Организация - только место зарабатывания денег; деление окружающих на своих и чужих; поиск врага внутри организации и вовне

## Приложение 4

## Патологии моделей структуры организации

Наимен. объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Функции	Элементы без функций	Должности, подразделения, у которых нет самостоятельных функций
	Дублирование	Дублирование функций отдельными работниками и подразделениями
	Вредные скрытые функции	Наличие у подразделений вредных или ненужных организации функций
	Безсубъектность	Существование должностей, структурных подразделений и коллективных органов, которые не несут никакой ответственности за свою деятельность
	Права и обязанности	Наличие обязанностей при отсутствии прав и наоборот
Структура	Централизация	Чрезмерная централизация (децентрализация)
	Громоздкость структуры	Длинные цепи связей между руководством и исполнителями
	Малый объем руководства	Чрезмерное дробление структурных единиц
	Господство структуры над функцией	Создание новых подразделений по решению новых задач вместо наделения новыми функциями существующих подразделений
	Ограничение самостоятельности	Ставшее повседневным ограничение самостоятельности подразделения, введенное для решения оперативных вопросов на короткое время
	Встречная организация	Элементы организации не закрепленные в ней формально, но фактически действующие
Решения	Время	Несвоевременные, поверхностные, бесконечно согласуемые, отсутствующие после заседаний решения
	Стандарты	Преобладание стандартов снижает творческое начало, отсутствие – удлиняет сроки решения проблем
	Участие	Централизация не позволяет привлекать исполнителей к выработке решений, что снижает их информированность и восприятие решений как своих
	Влияние	Влияние лиц, готовящих информацию и проект решения
	Управленческие решения	Маятниковые (издание приказов и последующая их отмена); дублирование оргпорядка (поручение в приказах работникам исполнять то, что они обязаны исполнять по должности); разрыв между решением и реализацией (до конца непросчитанное мероприятие выполнено не будет); инверсия (стремясь выровнять зарплату одной бригаде, приходится повышать ее всем); демотивирующий стиль руководства (указание на недостатки, а не похвала за достижения)
	Регрессия решений	Упрощенное решение сложных задач приводит к примитивным решениям и к возврату в решении
Связи	Отсутствие связей	Отсутствуют обратные вертикальные или горизонтальные связи
	Слухи и информация	Господство слухов и монополия на получение информации
	Потери и искажения	Много процедур сбора и недоверие к информации, недостаток критической, перегрузка второстепенной и потери времени на поиск нужной информации

## Окончание приложения 4

Правила	Есть правила	Избыток, наличие мертвых, противоречивых и мешающих правил
	Нет правил	Их не хватает; их заменяют неписаными; стандартными пренебрегают
	Избыток оргпорядка	Число правил непрерывно растет; их исполнение становится самоцелью, снижает инициативу и порождает зоны произвола в случае разночтений
Деятельность	Не соответствует стандарту	Способы выполнения работ не эффективны, стандарты занижены
	Требования к исполнителям	Требования к исполнителям низки или нереально высоки
	Нужное не выполняется	Выполняется то, что не нужно и наоборот.
Планирование	Уровень планирования	Формальное планирование, не связанное с разработкой стратегии, а только ориентировано на «горящие вопросы»
	Двойное планирование	Наличие нескольких планов по одному и тому же поводу
	Неуправляемость	Болезнь роста без развития
	Планирование контроля	Отсутствие деятельности и контроля реализации планов
Стимулирование	Отсутствие стимулирующей связи	Вознаграждение за вклад, за квалификацию; существует система оценки труда, которая не стимулирует к эффективной работе
	Оценка	Произвол в оценке, уравниловка, привилегии и льготы не обоснованы
	Качество системы стимулирования	Система стимулирования запутана (не ясна, не понятна) и воспринимается как несправедливая
Контроль	Эффективность	Контроль: мелочный; того, что не действует; второстепенный; пропускающий ошибки
	Контролеры	Произвол (бессилие) контролеров, рост числа нарушений и отсутствие их анализа
	Параметры и способы	Не связаны с существом и содержанием работы
	Вне контроля	Наличие подразделений и работников, которые находятся вне контроля
Конфликты	Особенности ЛПР	Стремление избегать конфликтных сфер; нежелание анализировать; подавление конфликта
	Связи	Отсутствие механизмов; нарушение коммуникаций
	Позиционирование	Формирование групп конфликтующих сторон; иррациональное поведение работников
	Межличностные конфликты	Межличностные конфликты негативны (позитивными могут быть конфликты функциональные)
	Клика	Использование группой работников ситуации в своих интересах
	Организационные торги	Перенесение внимания на другие интересы конфликтующих сторон для выработки компромисса или демонстрации давления на оппонента.

## Приложение 5

### Виды организационных стратегий развития бизнеса

(составлено по: Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998)

#### **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 предприятие (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 в смысле создания для 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 своей собственной продукции. Когда стабильность производства особенно ценна; это связано с тем, что в таком случае 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 организации 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, что свидетельствует о том, что бизнес на поставках материалов в данной отрасли является стоящим предприятием. Когда компания нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.

#### Горизонтальная интеграция

Когда компания может стать, по-существу, монополистом в определенном регионе без привлечения особой поддержки местных властей или сильной конкурентной борьбы. Когда компания конкурирует в растущей отрасли. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические пре имущества. Когда у компании есть достаточные и 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 вскоре 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.

#### Совместное предприятие

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 коррелируется 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 привела 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 6

## Опросник

## Отрасль

1. Каковы размеры рынка отрасли?
2. Каковы темпы роста рынка и стадия, на которой он 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. Велика 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. Имеют ли возможность организации 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. Имеются 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 глаз 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 организация использует?
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 конкурентам необходимо 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. Каковы изменения в последнее время затрат и производительности?
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 конкурентами организации иностранные производители аналогичной продукции?
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 высоко rentable продукцией организации?
6. Можно ли сократить расходы организации и рационализировать операции?

7. Можно ли убрать из технологического процесса высокочрезмерно затратные 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 7

### 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 есть основной клиент?
- 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 какое-то образное слово, описывающее Вашу организацию?

#### 3. Функции подразделения.

- 3.1. Как можно кратко описать основные функции и задачи Вашего подразделения?
- 3.2. Что есть результат работы Вашего подразделения, в чем он измеряется и как оценивается?
- 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 осуществляете взаимодействие?
- 3.6. Результаты каких подразделений, работников 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 случается дублирование или поручение Вам несвойственных для Вас функций?

#### 4. Проблемы.

- 4.1. как подходят к выполнению своих обязанностей те лица и подразделения, с которыми осуществляется 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 историки?
- 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. Позционность.

- 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 будут стараться сказать 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 по поводу: будущих задач; приоритетных клиентов; развития продукта; способа действий, приоритетов распределения ресурсов.
- 5.5. Есть ли в Вашей организации подразделения, которые оплачиваются, на Ваш взгляд: выше, чем они того стоят; ниже, чем они того стоят?
- 5.6. Что желательно, пересмотреть в сегодняшней деятельности организации и ее устройстве?

#### 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 8

Генерические стратегические группы,  
предложенные Генри Минцбергом

- **наследшие 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 господствующие, стратегии носят поддерживающий характер;
- **всемирные производители:** с мощным маркетингом, производством и сбытом на рынках по всему миру;
- **профессионалы:** компании, оказывающие клиентам профессиональные услуги – такие, как, 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:** высокодиверсифицированные с широким диапазоном деятельности и большим 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, дающее организации возможность 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, характеризуемая безличной системой управления.
- Венчур-центр** – структурное подразделение, которое непосредственно связано с выполнением бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем;
- Вид** – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.
- Видение** – идеальная картина будущего предприятия, 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 такое 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 организмов в процессе их 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 которых 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, неблагоприятных 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 предприятия (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 внутреннее устройство системы.
- 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 предприятия 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 непростых усилий.

- Проблематика** – сплетение, клубок 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 цент** – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связано 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 предприятия, при котором основные функции управления его деятельностью осуществляет само предприятие 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 1).
- 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 направить их действия и получить желаемые результаты.
- Управление изменениями** – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации 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 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.

Научное издание

**Лапыгин Юрий Николаевич**

*Основы стратегического управления*

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Бумага для множительной техники. Гарнитура Таймс.

Печать офсетная. Усл.печ. л.12

Тираж 200 экз. Заказ 3501 .

Макет подготовлен автором

Подразделение оперативной полиграфии НИКТИД