

***ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ***

Москва

2004

УДК 338 (075.8)
ББК 65.290-2

Рецензенты:

Гутман Г.В. - доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономической теории Владимирского государственного педагогического университета;

Хартанович - доктор технических наук, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга Владимирского филиала Российской международной академии туризма.

Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачина Т.А. Основы стратегического развития / Под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Академический проект, 2004. - 290 с.

В учебном пособии представлены подходы к стратегическому управлению организациями и внутрифирменному планированию в области функциональных стратегий, стратегических проектов и программ.

Рассмотрены особенности стратегических изменений в организациях в период реализации стратегии и даны основы оценки эффективности стратегических изменений.

Для студентов, аспирантов и руководителей организаций.

ISBN – 5 –

© Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачина Т.В., 2004

©

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.....	6
ТЕМА 1.1. РАЗВИТИЕ КАК ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ	6
ТЕМА 1.2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.....	25
ТЕМА 1.3. ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА	34
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	54
ТЕМА 2.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	54
ТЕМА 2.2. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	61
ТЕМА 2.3. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ	84
РАЗДЕЛ 3. ВНУТРИФИРМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	115
ТЕМА 3.1. ПОЛИТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ.....	115
ТЕМА 3.2. СТРАТЕГИЯ КАК СОВОКУПНОСТЬ ПОЛИТИК ОРГАНИЗАЦИИ	133
ТЕМА 3.3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ	139
ТЕМА 3.4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	171
РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	179
ТЕМА 4.1. УПРАВЛЕНИЕ В ПЕРИОД СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	179
ТЕМА 4.2. СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	198
ТЕМА 4.3. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	217
РАЗДЕЛ 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	225
ТЕМА 5.1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ	225
ТЕМА 5.2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	250
ТЕМА 5.3. КОНЦЕПЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	255
ТЕМА 5.4. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	262
ТЕМА 5.5. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	272

ВВЕДЕНИЕ

Организационное развитие, направленное на приобретение работниками организации авангардных ценностей, необходимых для обеспечения стратегических изменений и эффективности в будущем, представляет собой веление времени, которое стало неотъемлемой частью рыночных отношений как за рубежом, так и в современной России.

Стратегическое развитие организаций происходит в условиях динамично изменяющихся параметров внешней и внутренней среды организации, поэтому происходят как процессы слияния организаций, так и разделения. Определение стратегии развития связано со многими факторами, в том числе и тем этапом жизненного цикла организации, на котором находится ее развитие. Хаотичное развитие предъявляет жесткие требования к стремлению организаций обеспечить устойчивость своего положения на рынке.

Стратегическое управление организациями по своей сути отличается не только от оперативного управления, но и от управления, основанного на долгосрочном планировании, в силу специфики модели стратегического развития организаций. Сложившиеся в последние десятилетия эталоны поведения организаций, желающих обеспечить себе определенные стратегические преимущества, позволяют выделить типы стратегий, в том числе стратегии конкуренции, основанные на выборе определенной позиции на рынке товаров и услуг.

Определением стратегических направлений развития организаций начинается внутрифирменное планирование. Тем самым общая (корпоративная) стратегия наполняется содержанием, как правило, состоящим из функциональных стратегий (политик), стратегически значимых проектов и программ, которые состоят из взаимосвязанных мероприятий, для реализации которых необходимы ресурсы. Таким образом, стратегия представляет собой совокупность политик, межфункциональных проектов и программ.

Можно выделить маркетинговую стратегию (определяющую: что производить, где это будет продано и на каких условиях); финансовую стратегию (которая заключается в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходовании финансовых ресурсов); стратегию управления персоналом (направленную на эффективное использование такого фактора производства, как труд во всех его проявлениях); инновационную и инвестиционную стратегии; производственную, информационную, безопасности, реинжиниринга и другие функциональные стратегии.

Стратегическое развитие осуществляется в условиях ограниченности ресурсов у организации. Недостающие ресурсы

организация должна выявить во внешней среде и определить возможности, предоставляемые внешней средой, для их получения.

Реализация планов сопряжена с потребностью внесения изменений в организацию. Указанные изменения в первую очередь касаются самого ценного ресурса организации – людей, которые на уровне подсознания сопротивляются изменениям, чем создают препятствия на пути реализации стратегии организации.

Эффективность стратегических изменений определяется в первую очередь обоснованностью достижения стратегических целей развития организации – так называемая целевая эффективность. Экономическая эффективность в стратегическом измерении определяется с трудом в силу высокой степени неопределенности развития организации и изменений внешней среды в отдаленной перспективе. Но, поскольку содержание стратегии определяют конкретные проекты, программы и стратегически значимые мероприятия, постольку можно оценивать прогнозируемый результат с предполагаемыми затратами, связанными со стратегическими изменениями.

Раздел 1. Развитие организации в условиях неопределенности

Тема 1.1. Развитие как характеристика организаций

Организации “живут” от нескольких дней до нескольких десятков и даже сотен лет, большая часть из них имеет короткую продолжительность жизни: в рыночной экономике из 100 вновь созданных фирм до 5-летнего возраста доживают не более 20 (половина гибнет в первый год)¹. При этом каждая организация (как материальная система) стремится выжить (сохранить себя) и использует для этого весь имеющийся потенциал на всех этапах своего развития.

Развитие - это необратимое, направленное, закономерное изменение систем. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной системы функций); отсутствие закономерности свойственно случайным процессам катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры (т. е. возникновение, трансформация или исчезновение его элементов и связей).

Существенную характеристику процессов развития составляет время, так как, во-первых, развитие осуществляется в реальном времени, во-вторых, только время выявляет направленность развития.

Идея развития получает широкое распространение во второй половине девятнадцатого века. История общества и развитие науки давали все более обширный материал, подтверждающий сложный, неоднозначный характер процессов развития и их механизмов. Прежде всего, было опровергнуто представление о развитии как о линейном прогрессе.

Практика социальных движений двадцатого века показала, что исторический прогресс достигается отнюдь не автоматически, что общая восходящая линия развития общества есть результат сложного диалектического взаимодействия множества процессов, в которых важнейшая роль принадлежит целенаправленной деятельности людей.

Расширились сами представления о развитии как в естественных, так и общественных науках. В двадцатом веке

¹ Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск, 1999.

предметом изучения становятся, прежде всего, внутренние механизмы развития. Такая переориентация существенно обогатила общие представления о развитии. Во-первых, биология, а также история культуры показали, что процесс развития не универсален и не однороден. Если рассматривать крупные линии развития, то внутри них прослеживается диалектическое взаимодействие разнонаправленных процессов: общая линия прогрессивного развития переплетается с изменениями, которые либо образуют тупиковые ходы эволюции, либо даже направлены в сторону регресса. Во-вторых, анализ механизмов развития потребовал более глубокого изучения внутреннего строения развивающихся объектов, в частности их организации и функционирования. Такой анализ оказался необходимым и для выработки объективных критериев, позволяющих реализовать количественный подход к изучению процессов развития: подобным критерием обычно служит повышение или понижение уровня организации в процессе развития.

Практика современных исследований показывает, что исследовать процесс развития любого объекта в полном объеме, то есть понять не только то, что с ним происходит, но и почему это происходит, и во что эти процессы выльются в будущем, можно только зная, что происходило до его появления.

Однако на настоящее влияет не только прошлое, но и будущее. Так, например, пытаясь достигнуть какой-либо цели, свое сегодняшнее поведение строится в соответствии с ожидаемым результатом. И идея о том, что будущее влияет на настоящее, становится рабочей не только в нашей стране, но и за рубежом. То есть, видение мира “тождественным самому себе”, представлявшее длительное время незыблемую основу западной культуры, изменяется. Таким образом, развивающаяся организация или система постоянно испытывают влияние и своего прошлого и своего будущего.

Существуют две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения) и революционное (скачкообразный переход от одного состояния материи к другому).² Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- ✓ изменением внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- ✓ изменением внутренней среды (переход на новые технологии, перемещения работников и др.);
- ✓ потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);

² Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Теория организации. - М.: МГИУ, 1999. С. 92.

- ✓ старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- ✓ изменением экологии;
- ✓ техническим прогрессом;
- ✓ глобальным состоянием мировой цивилизации.

Закон развития в общем виде может быть сформулирован так: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на принципы:

- ✓ инерции – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;
- ✓ эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивается в сравнении с другими системами, исходя из анализа статистических данных или классификаций. Например, при неожиданном изменении составляющих рыночной конъюнктуры, реакция на изменения у разных организаций одной и той же отрасли будет существенно отличаться. Организация с высокой степенью эластичности быстрее отреагирует и адаптируется в новых условиях, нежели организация с низкой степенью эластичности;
- ✓ непрерывности – процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;
- ✓ стабилизации – система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.

Необходимо заметить, что успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам.

Этапы развития организации

Развитие организации по шкале времени может быть представлено в терминах жизненного цикла, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность. Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно

идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов.

Методологической основой для изучения жизненного цикла организации выступает теория обретения равновесия комплекса со средой³. Речь идет об обретении экономическим субъектом динамического равновесия как с внешней средой (здесь и тип ведущей экономической организации, обуславливающий конкретную комбинацию рынка, контрактную систему и отношения внутрифирменной иерархии, и прочие неэкономические составляющие внешней среды, в которой функционирует экономический субъект), так и с внутренней средой организации (параметры, задаваемые менеджерами: фирменная идеология, структура, фирменная стратегия, корпоративная культура, управление персоналом, внутрифирменный учет и финансовые потоки, издержки и т. д.).

Именно динамический характер равновесия делает такую организационную структуру, как фирма, устойчивой, дает ей возможность существовать во времени и пространстве. Если возникает устойчиво неравновесное состояние, это может означать только одно - процесс разрушения фирмы и ее последующую ликвидацию.

Факторов, влияющих на средний срок жизни экономической организации, большое количество, и в определенной ситуации степень их влияния различна. Первый - размер организации. Далее - отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и многое другое.

При внимательном рассмотрении поведения “долгоживущей” организации видно, что протекающие в ней процессы развиваются циклически. Анализируя формы неживой, живой и общественной материи, обнаруживается либо цикличность в чистом виде, либо поступательное развитие по спирали: от простых форм к более сложным, к отрицанию отрицания в конечном итоге. Эти витки раскручивающейся спирали и есть последовательно сменяющиеся друг друга циклы.

Экономическая жизнь также развивается циклически. Это доказано и эмпирически, и теоретически. Наиболее обоснованной трактовкой материальной основы экономического цикла (коротких и средних волн) является массовое обновление активных элементов основного капитала. Это связано, прежде всего, с невозполнимостью потерь от морального износа второго рода.

³ Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск, 1999.

Износ первого рода, как известно, заключается в том, что предприниматель несет потери в результате роста производительной силы труда, при создании тех же самых элементов основного капитала. С потерями такого рода фирма вполне может смириться и будет осуществлять эксплуатацию данных средств производства до полного их физического износа.

Моральный износ второго рода связан с потерями, которые возникают в результате появления принципиально новых, более производительных средств производства. В этом случае возможен только один выход - досрочная замена средств производства до их полного физического износа.

Обоснованно связывать именно с экономическим циклом и жизненный цикл экономической организации.

Важным дополнением к сказанному стоит признать связь массового обновления основного капитала (активных элементов), а следовательно, и жизненного цикла экономического субъекта с финансовым циклом организации. Он начинается с реализации инвестиционного проекта, затем фирма достигает порога рентабельности (нулевой прибыли), далее накапливает запас финансовой прочности и реализует новый инвестиционный проект (если предыдущий инвестиционный проект неудачен, то фирму ждут очень тяжелые времена с высокой вероятностью банкротства, прекращения собственного существования).

Несмотря на продолжающиеся дискуссии, специалисты сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или “размножение”, стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее “возрождения” или “преобразования”⁴.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна организация не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим и сопровождается переживанием трудностей и противоречий.

Можно выделить несколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, называются стадиями. Периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, есть циклы развития.

⁴ Базаров Т.Ю. Жизненные стадии и циклы организации // Системы и проекты URL: <http://www.itrealty.ru/analit/pmanbook-2-2.html>

Стадии развития организации

Первая стадия развития организации - ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю.

Если организации удастся найти свое место на рынке, “раскрутить” свой товар, то она может перейти в следующую стадию - интенсивный рост. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности.

Если организации удастся «удержаться на волне», стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии - стабилизации. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию - кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом.

В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже, чем раз в 50-60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.

1. Стадия формирования - в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. Стадия закрепления на рынке с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - закрепление на достигнутом - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная "пассионарность отцов-основателей", означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее "аутентичности" существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. Стадия кризиса организации - самый трудный этап ее существования, поскольку это - сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию относительно стадий развития позволяет определить, в какой степени ее основные целевые и стратегические установки и ориентации адекватны внутренней ситуации в организации.

Однако, при сравнении особенностей внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, видно, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации, но и генеральная, ценностная установка фирмы в определенный период существования (табл.1.1.1).

Консультанты по управлению и организационному развитию проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят еще один временной цикл,

более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок⁵.

Таблица 1.1.1

Соотнесение стадий жизненного цикла и типов стратегии
организации

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии
Формирование. “Заявка” на рынке товаров/услуг	Предпринимательская. Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлека- тельным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска. Недостаток ресурсов. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер
Интенсивный рост. “Размножение систем”	Динамический рост. Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска - меньшая. Сопоставление текущих целей и создание фунда- мента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы
Стабилизация. Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельност и	Прибыльность. Поддержание системы в равновесии	В центре внимания - сохранение уровня прибыльности. Минимизация затрат. Развита управленческая система. Действуют различного рода правила
Спад. Прекращение нерентабельно го производства. Возрождение	Ликвидация. Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение работающих
Предпринимат ельская/Ликви дация	Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное - спасти предприятие. Действия по сокращению затрат с целью обрести стабиль- ность на длительную перспективу

⁵Базаров Т.Ю. Жизненные стадии и циклы организации // Системы и проекты URL: <http://www.itrealty.ru/analit/pmanbook-2-2.html>; Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. С. 129.

Полагаясь на идеи, заложенные в модели жизненного цикла, рассмотрим модель организационного развития, приведенную на рис. 1.1.1.

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. Несмотря на то, что маркетинга в его понимании в организации еще нет, ее работники чувствуют рынок, что называется, «животом».

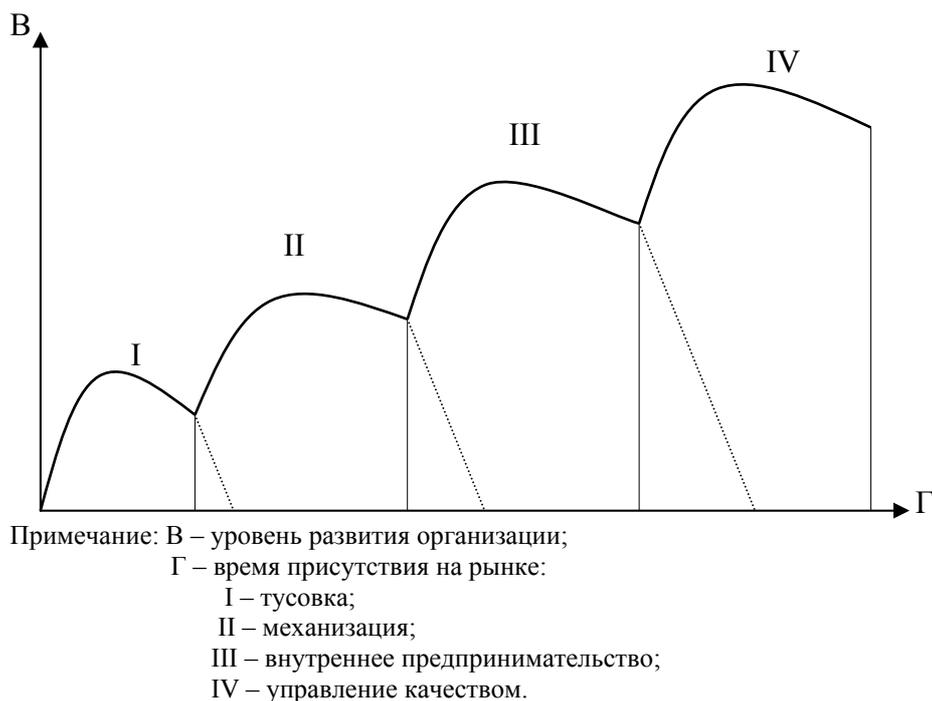


Рис. 1.1.1. Модель организационного развития

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 «старожилами организации» и «новичками». Количество конфликтов нарастает и по другим поводам, в том числе и между «отцами-создателями».

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.

Установка, характерная для цикла развития организации “тусовка”, ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

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.

То есть установка, характерная для цикла развития организации под названием “механизация”, связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

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; департаментализация функциональных подразделений вызывает множество проблем.

Организация начинает напоминать «болото». Переналадка конвейера спасает положение: осваивается производство новых продуктов, осваиваются 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»).

Установка, проявляющаяся в период цикла развития “внутреннее предпринимательство”, провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в “предпринимательском процессе”. Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

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 стремясь продлить стадию стабильного функционирования только за счет роста без развития, просто невозможно.

В заключение рассмотрения рисунка 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.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются лишь тогда, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

По оценкам американских исследователей, лидерство организаций мирового бизнеса при прочих равных условиях определяется их видением основы движущих сил их собственного развития. Аутсайдеры при этом придерживаются классических схем стратегического управления по формированию качеств, гарантирующих победу над конкурентами.

Определение ключевых факторов успеха и ориентация на стратегические цели обеспечивает не только лидерские позиции победителям, но и позволяет предвидеть возможные изменения внешней среды, а в отдельных случаях и формировать изменения внешней среды по своему сценарию.

Отмеченная процедура направлена на снижение неопределенности внешней среды, вызванной хаосом многофакторного взаимодействия различных систем внешней среды.

Недостаточная изученность закономерностей динамики хаотических систем и тенденций развития организационного окружения затрудняет оценки потенциально благоприятных и неблагоприятных состояний внешней среды. Последнее обстоятельство обусловило стремление лиц, принимающих решения, концентрировать внимание на понятных и обозримых показателях сильных сторон организаций и выстраивать стратегию развития организации, основанную на потенциале организации.

В этом случае «выдающиеся корпорации, - пишет В.Е. Мащенко в пособии по системному корпоративному управлению⁶, - становятся заложниками своих сильных сторон, которые становятся причиной их гибели. В таких организациях успешная деятельность на основе сильных сторон, вызывая специализацию и рост производства, способствует усилению самоуверенности и догматических начал в работе».

Четыре варианта подобного организационного развития приведены в табл. 1.1.2.

Организационные изменения изначально задаются стратегией развития, для реализации которой организация должна реализовать определенные функции, которые трансформируются в структуру управления организацией. Далее реализуется фаза децентрализации и делегирования полномочий, сопровождаемая совершенствованием внутриорганизационной кооперации и координации деятельности.

На пике развития организации возникает необходимость в новых формах коллективной работы на базе команд-единомышленников⁷.

⁶ Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. С.224.

⁷ Лапыгин Ю.Н., Петров С.В. Управленческая команда. - Владимир: ВГПУ, 2003. – 168 с.

Траектории развития «парадокса Икара» (по Миллеру)

Исходное состояние организации	<i>Характеристика содержания траектории развития</i>	Конечное состояние организации
«Конструкторы»	Организации, в которых основные конкурентные преимущества строятся на их исключительных инженерно-конструкторских достижениях, развивая стратегии улучшения качества и экономии на издержках, сами незаметно для себя рано или поздно начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции	«Лудильщики»
«Строители»	Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, развивая стратегию экспансии, рано или поздно оказываются вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых они имеют очень слабое представление. Это приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов.	«Застройщики»
«Пионеры»	Организации, имеющие в своем составе мощные научно-исследовательские центры, позволяющие им добиваться создания уникальных продуктов. Развивая только эту сторону, они оказываются заложниками футуристических проектов ведущих конструкторов и изобретателей.	«Отшельники»
«Коммивояжеры»	Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками. Сосредоточиваясь на развитии исключительно этих качеств, теряют цели существования. Из-за этого страдают дизайн и качество продукции, все функционирование сосредоточивается на обслуживании заказов.	«Дрейфовщики»

Построено по: Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. С.225.

Новые направления развития организаций проявляются в том, что усиливается интеграция организационной деятельности; формируются организации «без внутренних перегородок» (формируется своего рода сеть внутри организации); создается новая модель корпоративного управления с использованием информационных технологий; идет непрерывное формирование стратегических альянсов.

Способы развития организаций.

Развитие организаций осуществляется как за счет внутреннего роста, так и за счет внешнего. Внутренний рост осуществляется за счет реинвестирования доходов предыдущих лет и заемного капитала в существующий бизнес. Внутренний рост типичен для начальных стадий развития организаций, когда они развивают рынки и товары. Поскольку развитие осуществляется в пределах компетенции организаций, риск изменений, связанных с развитием, не велик. Но развитие за счет реализации механизмов внешнего роста дает более быстрые результаты. К таким механизмам следует отнести слияние, поглощение, присоединение.

Слияние представляет собой объединение организаций на добровольной основе. Поглощение – процесс, в котором одна организация приобретает другую. Поглощающая организация становится юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав первой все имущество, обязательства, долги. В результате появляется более крупная и финансово более мощная организация.

Слияния и поглощения осуществляются для того, чтобы⁸:

- «увеличить рыночную долю для усиления влияния на ценовую политику в отрасли;
- выйти на новый рынок, скорее всего, для того, чтобы сбалансировать последствия упадка на рынках или расширить рыночный портфель;
- снизить конкуренцию, возможно, купив конкурента;
- получить контроль над данными брендами или частью интеллектуальной собственности (например, патентами);
- получить предпочтительный доступ к каналам распределения путем покупки поставщика;
- расширить ассортимент товаров для использования рыночных возможностей и уменьшения риска;
- создать новый продукт для рынка быстрее, чем это смогут сделать исследовательские отделы в самой фирме;
- получить доступ к новому производству или информационным технологиям с целью снизить затраты, увеличить количество товаров или повысить их дифференциацию;
- достичь эффекта от масштаба, выраженного, например, в увеличении покупательской способности за счет низкой стоимости ресурсов;
- эффективно использовать свободные ресурсы, такие, например, как деньги на депозитных банковских счетах;
- «раздробить» активы («asset strip») поглощаемой компании и получить больше, чем можно было бы получить в случае продажи

⁸ Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. С.177.

компании целиком;

- улучшить корпоративную репутацию (используется в том случае, если имя компании как-то ассоциируется с предполагаемой недобросовестностью)».

Организация стремится к внешнему росту в особых случаях реализации стратегических целей, которые не могут быть достигнуты путем развития изнутри.

Главная цель слияний и поглощений заключается в стремлении получить преимущества за счет реализации закона синергии. Но развитие организаций указанными способами не всегда обеспечивает положительный результат. Причины кроются в проявлении следующих факторов⁹:

1) *«отсутствие исследований, связанных с деятельностью приобретаемой компании (отсюда неполная информация). Причиной неудачи в этом случае может стать какой-либо неожиданный сюрприз уже после объединения;*

2) *несовпадение корпоративных культур объединяющихся компаний;*

3) *отсутствие коммуникации как внутри объединенной компании, так и между объединяющимися компаниями;*

4) *потеря ключевых штатных сотрудников в приобретаемой компании после интеграции;*

5) *слишком большая стоимость приобретаемой компании, что подвергает поглощаемую компанию финансовому риску;*

6) *предположение, что рынок, где действует приобретаемая компания, будет расти бесконечно. Рынок может как расти, так и уменьшаться».*

К параметрам, обеспечивающим успех развития организаций при слияниях и поглощениях следует отнести:

- ✓ правильно выбрана организация для слияния;
- ✓ оценена конкурентоспособность присоединяемой организации (прибыльность, рыночная доля, портфель товаров и т. д.);
- ✓ определена совместимость соединяемых культур (социальной и корпоративной);
- ✓ выявлены наиболее квалифицированные менеджеры, с которыми следует заключить контракты;
- ✓ произведена оценка реальной стоимости присоединяемой организации.

Внешний рост без слияний и поглощений представляет собой формирование стратегических альянсов как формы сотрудничества между двумя или несколькими организациями (от достаточно формальных объединений, представляющих собой новые совместные

⁹Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. С.179.

акционерные компании, до неформальных объединений, которые создаются для какого-то краткосрочного проекта).

Потребность в объединении проявляется и в стремлении объединить знания и опыт специалистов различных организаций, и в объединении финансовых ресурсов, и получении эффекта от увеличения масштабов деятельности. Успеху деятельности альянсов способствуют снижение уровня конкуренции (за счет договоренностей) и рост уровня доверия между партнерами.

Но, как замечает Майкл Портер, рост объемов еще не гарантирует роста рентабельности, чаще масса прибыли остается той же, а рентабельность снижается. В погоне за ростом организация может утратить конкурентное преимущество, свою уникальность.

Стремление организации к росту ведет к отвлечению внимания от принятой стратегии развития и компромиссам, что снижает запланированную эффективность развития. Более того, отдельные типовые стратегии организации (например, стратегии фокусирования или дифференциации) в своей основе предусматривают ограничение роста числа продаж. Потери, вызванные стремлением к росту, требуют соответствующих шагов по их преодолению, что размывает контуры стратегии и «в конце концов давление, побуждающее компанию к росту, - пишет М. Портер, - или очевидное насыщение целевого рынка толкает менеджеров к расширению позиции за счет ввода новых технологических линий производства товаров, создания дополнительных потребительских свойств, подражания популярным видам услуг, предлагаемых конкурентами, копированию их производственных процессов или даже приобретению некоторых из них»¹⁰.

Отчасти, поэтому стратегии развития не всегда направлены на рост организаций, а иногда ориентируются на внутреннее сокращение (снижение уровня производства в данном секторе); на отделение (отторжение части организации в противоположность процессу поглощения) или на разделение слившихся ранее организаций (противоположность процессу слияния).

К наиболее существенным причинам разукрупнений относятся: изменение целей развития организации; недостаточная эффективность отделяемой части организации; потребность получения финансовых ресурсов.

Развитие любой системы циклично: за подъемом следует спад, наступает депрессия, после которой снова наступает рост, и цикл повторяется.

Цикличность развития обусловлена кризисами (например, экономическими или социальными). Каждый спад (рецессия) оказывает негативное воздействие на экономику, так как в этот

¹⁰ Портер М.Э. Конкуренция / Пер с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. С.79.

период происходит застой в развитии, увеличивается безработица, снижается жизненный уровень и т. д. Но, в свою очередь, кризисная ситуация является источником активизации различного рода деятельности, направленной на то, чтобы найти выход из кризиса и обеспечить последующий рост.

Цикличность можно рассматривать как своеобразную форму развития экономики организаций как единого целого, это движение от одного равновесия к другому.

Как отмечали наш соотечественник Николай Дмитриевич Кондратьев и другие ученые¹¹, «перед началом волны очередного подъема наблюдались значительные изменения в хозяйственной жизни общества. Эти изменения связаны с появлением принципиально новых и значительных изобретений и открытий, изменением условий денежных отношений, усилением воздействия стран в мировой хозяйственной жизни».

Причиной появления циклов является воздействие целой совокупности условий, а поводом для подъема или спада в создавшихся условиях могут быть воздействия конкретного фактора. Так по результатам исследования сущности и влияния цикличности на экономическое развитие предприятий¹² можно сделать следующие выводы, которые могут быть использованы при совершенствовании системы управления:

«1. Цикличность развития – это обязательный элемент, который необходимо учитывать в процессе управления экономикой страны, региона, предприятия – это важно помнить в момент принятия решений при любой системе управления.

2. Учеными и мировой практикой установлено, что существует три вида циклов по продолжительности: большие (длинные волны – 45-60 лет), средние (7-11 лет), короткие (3-3,5 года).

Исследования показали, что ни один из числа каких-либо факторов не может быть главной причиной возникновения циклов. Поэтому можно сделать вывод, что причиной появления циклов может быть воздействие целой совокупности созревших условий и предпосылок. Однако поводом для подъема или спада в создавшихся условиях может быть воздействие конкретного фактора.

3. Каждый цикл состоит из периодов роста (повышательные волны), спада и депрессии (понижательные волны). Воздействия каждой волны на экономику различны.

Каждый цикл к тому же сопровождают как положительные, так и отрицательные социально-экономические последствия, что подтверждает необходимость управления циклами развития, чтобы уменьшить потери от негативных последствий.

¹¹ Анискин Ю.П., Бударов Л.Ю., Попов Л.Н., Привалов В.В. Управление инвестиционной активностью / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: ИКФ Омега-Л, 2002. С.17.

¹² Там же. С.23

4. При формировании системы управления предприятием необходимо учитывать, что циклические колебания деловой активности происходят от воздействия внешних и внутренних факторов, следовательно, важно создать такой механизм управления, который бы позволил предупреждать воздействие экономических, конъюнктурных волн, учитывать технологические и инновационные циклы развития предприятия и принимать соответствующие решения по минимизации потерь.

5. Процессы обновления и развития производства нарушают текущее равновесное состояние и ухудшают экономическое положение предприятия в переходный период, однако по его окончании достигается более высокий качественный уровень развития. Это необходимо учитывать и определять разумные пропорции между объемами текущего производства и затратами на обновление и развитие производства.

6. Установлено, что в период больших циклов происходит несколько средних и краткосрочных циклов. Поэтому важно знать, что если средние циклы попадают на период спада большого цикла, то тенденции роста средних циклов ослабевают, а кривые падения усиливаются. И наоборот, происходят обратные явления, если средний цикл попадает на повышательную волну большого цикла.

В связи с этим в процессе управления развитием нужно учитывать не только общее состояние экономики, но и положение среднего цикла относительно большого.

7. Многообразие и сложность проблем управления в условиях цикличности развития требуют расширения объемов исследования и более глубокого изучения различных циклов и взаимосвязей с целью повышения эффективности управления экономическим ростом предприятий, регионов, страны».

На рис. 1.1.2 приведены факторы, влияющие на цикличность.

Несмотря на то, что проблема определения природы цикличности до конца еще не разрешена, можно утверждать, что цикличность представляет собой волновые колебания, включающие различные состояния (фазы): рост (подъем), насыщение, спад (рецессию), депрессию (застой), за которой опять следует рост. При этом все фазы цикла развития наступают при соответствующих условиях и предпосылках.

В свое время Иосиф Шумпетер показал обязательность смены фаз депрессии и подъема и одновременно отсутствие строгой регулярности кризисов. Циклические изменения Шумпетер считает формой отклонения от равновесия, к которому всегда стремится организация. При этом можно выделить три цикла (волны) –

Организация народного хозяйства (структура отраслей, их приоритетность)	Жизненные циклы технологий и продуктов (принципиально новых)	Процессы обмена на товарных и денежном рынках
Демографические изменения	<u>Цикличность</u>	Неправильная организация банковского дела
Инновационные и инвестиционные процессы		Изменения цен на материальные ресурсы
Аграрно-ценовые изменения (неурожаи, цены на сельхоз. продукты и т.п.)		Нарушения производственного равновесия (перепроизводство)

Рис. 1.1.2. Основные факторы, влияющие на цикличность¹³

короткий, с периодом 40 месяцев, средний - в 7-11 лет и длинный, продолжающийся 45-60 лет («цикл Кондратьева»).

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение как экономической категории термину «развитие».
2. Чем отличается революционное развитие от эволюционного?
3. Назовите факторы, обуславливающие развитие.
4. Что можно отнести к принципам, на которые опирается закон развития?
5. Каковы этапы развития организаций?
6. В чем заключаются стратегии для отдельных этапов развития?
7. Как связаны стратегия организации и ее развитие?
8. Какие существуют варианты организационного развития?
9. Как слияния, поглощения и выделения влияют на развитие организаций?
10. Каковы факторы, определяющие цикличность развития организаций?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск, 1999.
2. Анискин Ю.П., Бударов Л.Ю., Попов Л.Н., Привалов В.В. Управление инвестиционной активностью / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: ИКФ Омега-Л, 2002.
3. Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Теория организации. - М.: МГИУ, 1999.
4. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 145 с.

¹³ Составлено по: Анискин Ю.П., Бударов Л.Ю., Попов Л.Н., Привалов В.В. Управление инвестиционной активностью / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: ИКФ Омега-Л, 2002. С.16.

5. Лапыгин Ю.Н., Петров С.В. Управленческая команда. - Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.
6. Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. – 251 с.
7. Портер М.Э. Конкуренция / Пер с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 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. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.

Тема 1.2. Управление организацией в условиях неопределенности

Неотчетливо воспринимаемая внешняя среда и точно не установленная картина внутренней ситуации в организации создают неопределенность состояния организации как социально-экономической системы. Энтропия как мера неопределенности систем может возрасти до величины, соответствующей состоянию хаоса – полного беспорядка и неразберихи.

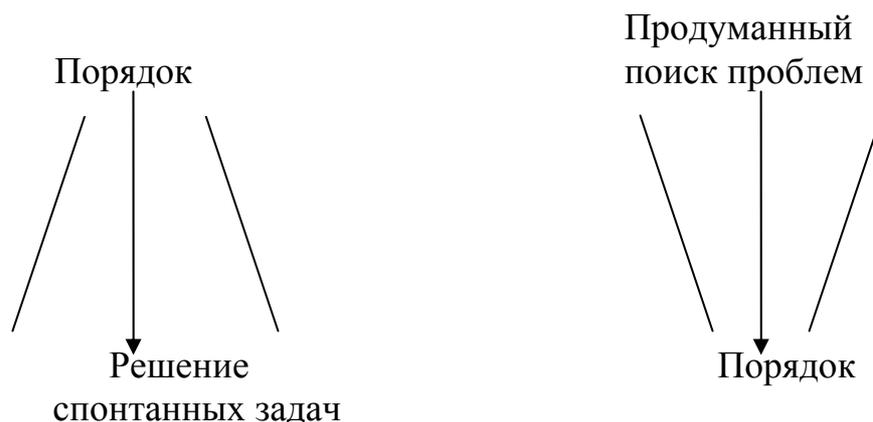
Системный анализ параметров внешней и внутренней среды организации позволяет выявить противоречия, создающие и увеличивающие неопределенность в управлении организацией. Одно из противоречий, которое кроется в самом анализе, заключается в том, что одновременно собрать всю необходимую информацию не удастся, а растяжка во времени требует обновления той информации, с которой начался информационный (системный) анализ. Тем не менее, выявление необходимой и достаточной информации об организации позволяет получить об организации системное представление, позволяющее принимать управленческие решения по предотвращению хаоса.

Вербальная модель движения от хаоса к порядку представляет собой последовательность этапов, состоящих в поиске проблем, формулировании целей изменения внутренней и, по возможности, внешней среды, определении критериев достижения целей, генерировании альтернативных вариантов развития, выборе из альтернативных вариантов одного по заданным критериям и последующей его реализации.

Первый этап важен не только для понимания существа проблемной ситуации, но и для сокращения времени наведения порядка и экономии совокупных усилий.

На первый взгляд, начиная выяснять существо проблем, исследователи увеличивают величину неопределенности. Но спонтанное решение только очевидных проблем ведет в итоге к хаосу проблем на этапе поиска вариантов и выбора решения из числа альтернативных. Схематично отмеченная ситуация представлена на рис. 1.2.1¹⁴.

Осознавая хаос как проблему, можно легче и быстрее двигаться к порядку. Не замечая проблем, можно создать иллюзию порядка, которая в конце концов ведет к хаосу.



Решение спонтанных задач

Продуманный поиск проблем

Рис. 1.2.1. Модель движения к порядку

Графически модель изменения величины усилий, необходимых для наведения порядка, в зависимости от того, с чего начинается процесс упорядочения: с поиска и формулирования проблем (кривая - 1) или сразу с поиска решений (кривая - 2), представлена на рис. 1.2.2¹⁵.

Равновесие между хаосом и порядком скоротечно в силу динамики развития параметров внешней и внутренней среды организации, поэтому процесс упорядочения представляет собой непрерывную процедуру снижения неопределенности и напоминает процесс развития (обучения) человека в течение всей его жизни.

Порядок, таким образом, возможен в том случае, если указанные процедуры становятся образом жизни лиц, принимающих решения. Это и обеспечивает скоротечное равновесие между порядком и хаосом.

Как написал в «Записках консультанта» известный российский консультант в области организационного развития Игорь Альтшулер:

¹⁴ Рубинштейн Моше Ф., Фирстенберг Айрис Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М. 2003. С. 84.

¹⁵ Рубинштейн Моше Ф., Фирстенберг Айрис Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М. 2003. С.88.

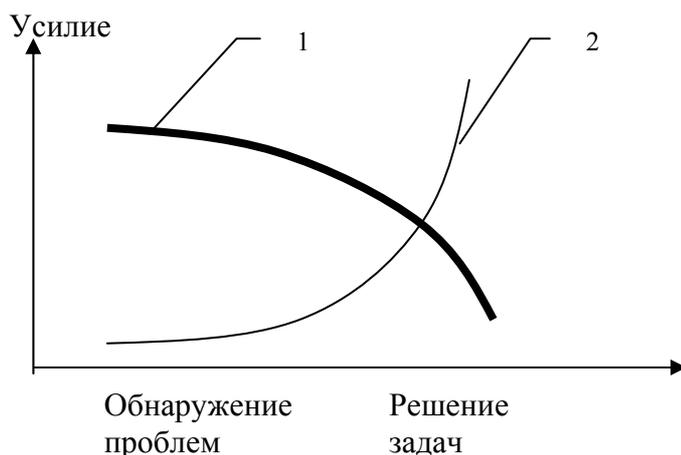


Рис. 1.2.2. Модель изменения величины усилий

«Некоторые компании настолько хорошо организованы, что систематически отказываются от старых решений и принимают новые. Большинство же компаний воспринимают изменения как процесс передвижения от одной архитектуры стабильности к другой. Иногда это эффективно, особенно когда основные изменения прогнозировались или спланированы заранее ... Хорошая архитектура подразумевает микс из краткосрочной стабильности и долгосрочной адаптации. Часто используемый подход к реорганизации – «давайте перерисуем схемы и вернемся к своему обычному бизнесу» - мало что дает»¹⁶.

Именно по этому в конкурентной борьбе побеждают те организации, которые способны к непрерывному самообучению и обеспечению роста интеллектуального потенциала организации.

Модель постоянного улучшения показана на рис. 1.2.3.

Проблемные ситуации имеют различную информационную обеспеченность.

Достаточное для принятия решений количество и качество информации свидетельствует о сильных потоках информации из внешней и внутренней среды. В данном случае, лица, принимающие решения, получают сильные сигналы.

Нечеткие, слабые информационные потоки, как правило, проявляются на ранних стадиях возникновения проблем и обладают неточными признаками наступления значимых событий.

Слабые сигналы крепнут и со временем становятся сильными. В динамично изменяющейся внешней среде процесс перехода слабых сигналов в сильные скоротечен, поэтому организации иногда опаздывают с решением проблем, дожидаясь сильного сигнала. В таких случаях принято говорить о необходимости готовить решение уже тогда, когда из внешней среды поступают только слабые сигналы.

¹⁶ Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. С.367-368.

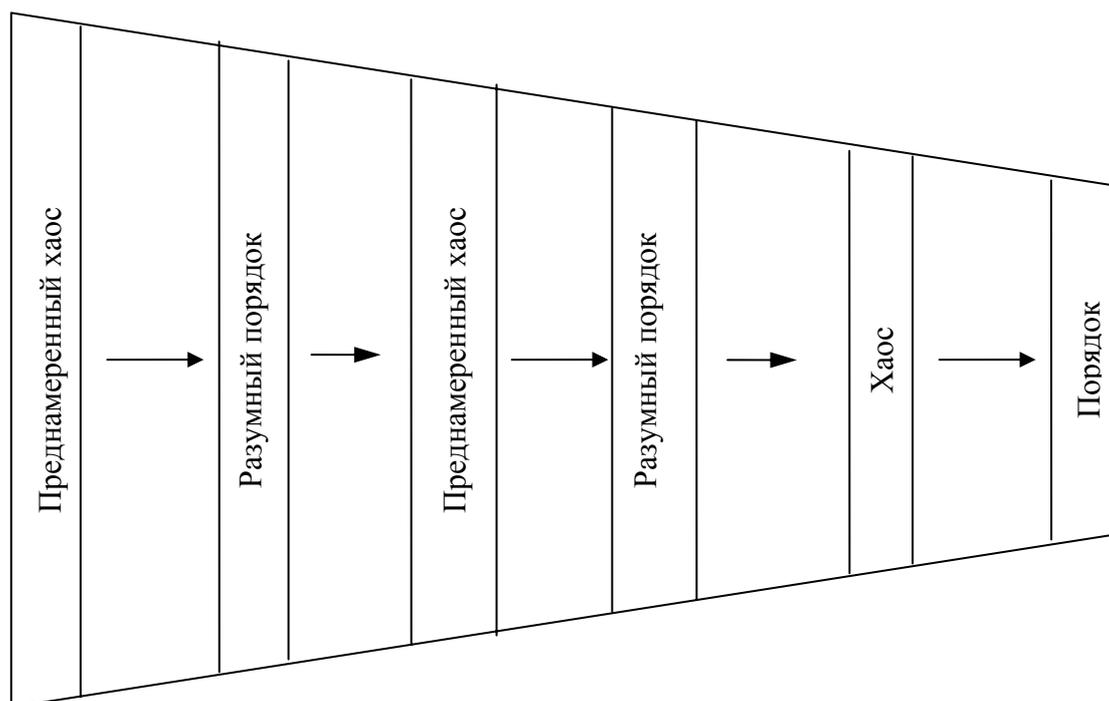


Рис. 1.2.3. Модель непрерывного совершенствования

Порядок действий в подобной ситуации, предложенный Люшкиновым А.Н.¹⁷, представлен в табл. 1.2.1 и заключается в обследовании той области внешней среды, в которой выявлена нестабильность (уровень А); в определении силы сигнала (уровень В); в повышении внутренней и внешней адаптивности организации (уровни С и D); в разработке и реализации как предварительных, так и практических мер (уровни Е и F).

Игнорирование первых двух уровней (А и В) приводит к тому, что для организаций значимые проблемы возникают неожиданно и требуют нестандартных (не основанных только на прошлом опыте) решений. Неожиданность требует быстрой реакции организации в части быстрого принятия решений, но отсутствие требуемых умений у персонала и действующий формальный порядок управления организацией не позволяют это осуществить.

Отмеченные обстоятельства требуют пересмотра тактических, а иногда и стратегических планов организации, но информационная перегрузка может создать ситуацию хаоса в организации, в том числе и из-за того, что по мере «нарастания непредсказуемости внешней среды передовые организации»¹⁸ разрабатывают все более сложные и быстродействующие системы управления в новых условиях в виде целого пакета стратегий, «охватывающих широкое множество возможностей, которые развиваются в зависимости от ситуации (часть

¹⁷ Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С.62.

¹⁸ Там же, с.66.

реализуется, а часть либо откладывается, либо ликвидируется)»¹⁹. Другим направлением выхода из ситуации, требующей быстрых корректировок стратегических планов, является формирование сценарных планов развития организаций, но некоторые менеджеры, да и ученые придерживаются противоположных решений, основанных на отказе от долгосрочных планов в пользу интуитивных решений проблем на уровне реакций на их возникновение.

Оба подхода имеют право на существование. В организации должно присутствовать сочетание простого и сложного механизмов управления.

Но, как пишет Алексей Николаевич Люкшинов, «изучая принципы управленческого поведения, лауреат Нобелевской премии Г. Саймон сделал вывод о том, что как отдельные люди, так и целые организации не могут справиться с проблемами, сложность которых превышает некий определенный уровень (концепция ограниченной рациональности), не в состоянии понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию организации»²⁰. Поэтому, если организация стремится не усложнять механизмы устранения хаоса до уровня, соответствующего условиям среды, то следует забыть про лидерские амбиции и покинуть нестабильные сферы деятельности. Уровень притязаний управляющих в организации и императивы²¹ внешней среды являются определяющими для организации при выборе системы принятия управленческих решений.

Например, при рассмотрении инвестиционной деятельности ряд авторов отмечает, что стратегические проекты, направленные на развитие интегрированных корпоративных структур, «отличает высокая степень риска, так как инвестиционные возможности с наибольшим потенциалом создания стоимости часто возникают в условиях высокой неопределенности, вызванной технологическими и продуктовыми инновациями, изменениями в поведении потребителей, процессами дерегуляции в экономике и т. д. В этих условиях корпорации имеют две очевидные альтернативы: осуществить полное инвестирование направления, надеясь на оптимистический вариант развития проекта (в противном случае они могут понести значительные убытки), либо ждать, пока ситуация на рынке полностью не изменится (что может привести к перехвату инициативы конкурентами).

¹⁹ Анискин Ю.П., Бударов Л.Ю., Попов Л.Н., Привалов В.В. Управление инвестиционной активностью / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: ИКФ Омега-Л, 2002. С. 91.

²⁰ Люшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С.67.

²¹ Императив (лат. imperativus - повелительный) – повеление, настоятельное требование.

Таблица 1.2.1

Действие организации при слабых сигналах о возникновении проблем

Сила сигналов от внешней среды	Характер мер по нарастанию их действенности					
	Наблюдение за внешней обстановкой	Определение относительной силы или слабости сигналов	Снижение внешней стратегической уязвимости	Повышение гибкости внутри организации	Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер	Планы практических мероприятий и их осуществление
	A	B	C	D	E	F
<p>I. Опасность или новая возможность осознается.</p> <p>II. Источник опасности или новой возможности становится ясны.</p> <p>III. Масштаб опасности или новой возможности принимаются конкретные очертания.</p> <p>IV. Пути решения проблемы определяются.</p> <p>V. Результаты намеченных контрмер предсказуемы.</p>						
					Область принимаемых мер в зависимости от характера сигнала	

Однако часто появляется еще одна альтернатива: инвестирование небольшого (относительно полных инвестиций) объема средств для закрепления на рынке, с возможностью последующего расширенного инвестирования. Тем самым компания приобретает своеобразный опцион роста»²². И, как утверждается в том же литературном источнике, в условиях неопределенности формирования новых отраслей и рынков организация может инвестировать средства и в проекты с отрицательными значениями чистой приведенной стоимости (Net Present Value - NPV), исходя из стратегических соображений, так как это может укрепить ее позиции и создать возможность будущего стратегического инвестирования. Традиционные методы управления организациями в последнее время оказываются неэффективными, поскольку не могут оценить возможности и угрозы внешней среды. В то же время, использование сильных сторон организаций ведет к их специализации и неумеренному росту, а разделение труда – к бюрократизму. В результате организации становятся недостаточно гибкими, чтобы быстро реагировать на внезапные изменения внешних условий.

Кроме того, условия неопределенности возникают, когда невозможно подсчитать вероятности, связанные с выбором, когда имеется так много переменных или «неизвестных» факторов, что невозможно бывает оценить вероятность потенциальных результатов.

В условиях быстрых перемен лица, принимающие решения, опираются на свои экспертные знания и опыт. Опыт руководителей часто подсказывает, что именно скорее всего произойдет с достаточно высокой степенью достоверности.

Такие решения требуют учета таких новых и сложных факторов, насчет которых невозможно получить достаточно полной и точной информации. Неопределенность характерна для решений, которые менеджеры вынуждены принимать в быстро меняющихся обстоятельствах, при этом наибольшим потенциалом неопределенностей обладает социально-культурная, политическая и наукоемкая среда²³.

В подобных ситуациях решения должны приниматься быстро (пока не устарела исходная информация), в опоре на интуицию (поскольку всю необходимую информацию собрать не удастся) и с оценкой по выбранным критериям.

Максимизация прибыли, как основной показатель, здесь, как правило, не срабатывает, поскольку трудно оценить вероятности исходов, поэтому применяют другие критерии:

²² Анискин Ю.П., Бударов Л.Ю., Попов Л.Н., Привалов В.В. Управление инвестиционной активностью / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: ИКФ Омега-Л, 2002. С.91.

²³ Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. С.111.

- максимин (максимизация минимальной прибыли);
- минимакс (минимизация максимальных потерь);
- максимакс (максимизация максимальной прибыли);
- минимин (минимизация минимальных потерь) и др.

В условиях неопределенности речь идет все больше об управлении рисками, о риск-менеджменте, который включает как функции объекта управления, куда относится организация разрешения риска; рискованных вложений капитала; работ по снижению величины риска; процесса страхования рисков; экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса, так и функции субъекта управления, в рамках которых находится прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль²⁴.

В целом, изменчивость внешней среды ведет к возрастанию уровня риска и стратегической неопределенности. Представляется заманчивым рассмотреть классификацию неопределенностей внешней среды. Но априори ясно, что многофакторность и непредсказуемость изменений внешней среды не позволит собрать и обработать всю информацию, необходимую для принятия стратегических решений. Сценарный анализ внешней среды позволяет сформировать поведенческие стратегии организации.

Сам по себе анализ внешней среды приводит к десятку стратегических неопределенностей, поэтому следует рассматривать возможные состояния внешней среды как некую систему, для которой можно составить ранжированный классификатор стратегических неопределенностей. Когда изменения внешней среды слабо предсказуемы, тогда может помочь сценарный анализ, с помощью которого разрабатывается несколько вариантов будущего развития, для каждого из которых формируется поведенческая стратегия организации.

Как пишет известный ученый, профессор Калифорнийского университета Дэвид Аакер, «проблема состоит в том, что счет стратегических неопределенностей идет на десятки, а неопределенностей второго порядка и того больше. Собирать и анализировать информацию по ним можно до бесконечности и до бесконечности тратить на это ресурсы. Например, издательство может быть озабочено развитием кабельного телевидения, стилями жизни, тенденциями в сфере образования, географическими миграциями населения, технологиями печати»²⁵.

Нужны критерии отбора неопределенностей. Такими критериями могут выступить два основных: влияние стратегической

²⁴Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. С.117.

²⁵ Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. С.178.

неопределенности на будущее организации и неотложность стратегической неопределенности.

Например, одни бизнес-единицы обладают большей стратегической значимостью, другие - меньшей (по объему продаж, по доле на рынке, по прибыли). В отношении неотложности стратегической неопределенности следует заметить, что разные события могут очень сильно повлиять на организацию, но вероятность их наступления бывает настолько низкой, что тратить дополнительные ресурсы на их изучение просто не имеет смысла. В другом случае, если период времени, по истечении которого прогнозируется наступление события, намного превышает горизонт стратегического решения, проявление повышенного интереса представляется необоснованным.

Схематично параметры для ранжирования стратегической неопределенности представлены на рис. 1.2.4.

Таким образом, управление стратегическими неопределенностями осуществляется с учетом влияния содержания неопределенности и неотложности самого указанного состояния.

Категории стратегической неопределенности представлены на рис. 1.2.5, из которого необходимо сделать выводы словами Д. Аакера: «Когда и неотложность, и влияние неопределенности невелики, достаточно простого мониторинга ситуации. Если влияние считается слабым, а неотложность велика, вопрос заслуживает мониторинга и анализа. Если, наоборот, неотложность низка, а влияние сильно, проблема требует пристального мониторинга и детального анализа. Возможно, придется рассмотреть несколько стратегических вариантов, не доводя дело до конкретных разработок и внедрения. Если же и неотложность, и потенциальное влияние тенденций и событий велики, требуется глубокий анализ, а также разработка планов или принятие решений о конкретных действиях. Для работы над таким «горячим» вопросом может быть создана специальная команда»²⁶.

Управление в условиях неопределенности тесно связано с обеспечением устойчивости управляемых систем как на уровне отдельно взятой организации, так и на уровне целого региона.

Контрольные вопросы и задания

1. Что создает для организации ситуацию неопределенности?
2. Что позволяет выявить противоречие внешней и внутренней среды организации?
3. Каково устройство модели движения от хаоса к порядку?
4. В чем состоит преимущество продуманного поиска и решения проблем от решения спонтанных задач?

²⁶ Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. С.182.

5. Следует ли стремиться обеспечить равновесие между хаосом и порядком?
6. Объясните модель непрерывного улучшения организации?
7. Что представляют собой слабые сигналы в развитии организации?
8. В чем должны заключаться действия организации при реагировании на слабые сигналы?
9. В чем заключается принятие решений в условиях неопределенности?
10. Приведите классификацию стратегической неопределенности.

Перечень рекомендуемой литературы

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Анискин Ю.П., Бударов Л.Ю., Попов Л.Н., Привалов В.В. Управление инвестиционной активностью / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: ИКФ Омега-Л, 2002
4. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
5. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
6. Люшников А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 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. Организационное поведение в таблицах и схемах. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.
9. Рубинштейн Моше Ф., Фирстенберг Айрис Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М. 2003. – 192 с.
10. Управление региональной экономикой / Г.В. Гутман, А.А. Мироедов, С.В. Федин; под ред Г.В. Гутмана. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 176 с.

Тема 1.3. Формирование устойчивости хозяйственной системы региона

Хозяйственную систему региона с определенной степенью точности можно считать квазиорганизацией, состоящей, в свою очередь, из множества подсистем разного уровня, взаимосвязанных между собой в процессе функционирования. Число уровней

подсистем, получаемых в результате расчленения системы, зависит от ее степени сложности и размеров, а также от выбранных признаков, в соответствии с которыми осуществляется расчленение этой системы по иерархии Л. Эйлера. Для обеспечения устойчивости и саморегулирования в условиях изменяющейся внешней среды региональный хозяйственный комплекс должен иметь определенный потенциал развития по наиболее значимым параметрам, к формированию которых должен применяться системный подход.

Как известно, системный подход является одним из наиболее методологически плодотворных и распространенных методов современной науки, применяемых к сложноэволюционирующим системам. Его использование действительно необходимо, поскольку с развитием познания такие объекты, как "человек", "природа", "человек - социально-экономическая система" и т. д. оказываются сложными и развивающимися, и изучить их в полной мере невозможно без системного подхода. Вместе с тем исходное, базовое понятие - система всегда имело и в наши дни имеет множество толкований и в литературе отсутствует общепринятое понятие этой категории, что осложняет применение данного подхода к различным ситуациям²⁷. Сложность однозначного определения данного понятия связана с его предельной общностью и фундаментальностью. Существующие многочисленные определения системы зачастую альтернативны и свидетельствуют о том, что данное направление методологического анализа находится в движении, развитии.

Концептуальный анализ различных подходов к сущности системы, сферы ее действия, показывает, что имеет место два уровня анализа данного понятия: общеметодологический и конкретно-научный. Вместе с тем, при любом подходе системность близка идее целесообразности и противостоит элементаристскому подходу к реальности. Согласно Л. Берталанфи, "система - комплекс взаимодействующих элементов"²⁸. Но применяется и более развернутое определение системы: "Система - множество взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, единство".

Тем самым, для того, чтобы некое явление считать системой, необходимо, чтобы были элементы, связи между элементами и структура как сеть связей между этими взаимодействующими элементами. Затем, чтобы система нормально функционировала, необходима стабильность системы и ее определенная равновесность и саморегуляция.

²⁷ См.: Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М., 1973; Садовский В.Н. Основания общей теории систем. - М., 1974; Каргашев В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. М., 1995; Делокаров К.Х. Системность как парадигма современной науки и синергетика // Общественные науки и современность. 2000. № 6.

²⁸ Берталанфи Л. Общая теория систем: Критический обзор / Исследования по общей теории систем. - М., 1969.

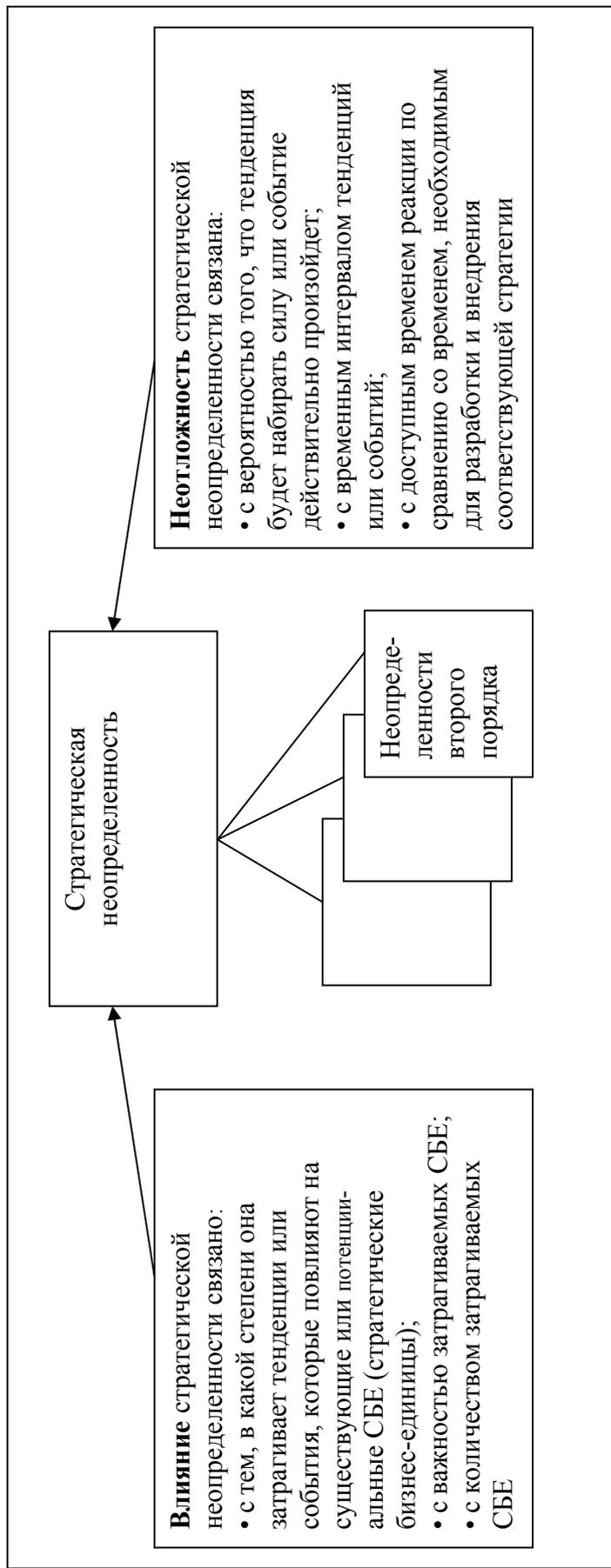


Рис. 1.2.4. Параметры ранжирования стратегической неопределенности

		Неотложность	
		Низкая	Высокая
Влияние	Сильное	Мониторинг и анализ: наброски вероятных стратегий	Глубокий анализ, разработка стратегии
	Слабое	Мониторинг	Мониторинг и анализ

Рис. 1.2.5. Категории стратегических неопределенностей

Таким образом, системность предполагает:

- наличие существенной связи между ее элементами;
- доминирование роли внутренней связи компонентов по отношению к внешним воздействиям;
- преобразующее действие системы на свои элементы, в результате которого эти элементы обогащаются;
- устойчивость состояния, которая способствует целостности объекта в процессе функционирования и изменения.

Последнее требование имеет принципиальное значение, поскольку без устойчивости трудно говорить о целостности и системности.

Возможности системы зависят от природы составляющих ее элементов, их способов организации, количества. Для системы важна и структура, поскольку целостность системы обуславливается ее структурой, характером организации элементов.

Вместе с тем, система - это не только комплекс взаимодействующих элементов и совокупность отношений между элементами, но и метод познания сложноэволюционирующих объектов, отражение уровня постижения исследователем характера взаимосвязи элементов познаваемого процесса. Это обстоятельство было отмечено Ю.И. Черняком, для которого "система есть средство

борьбы со сложностью, средство поиска простого в сложном"²⁹. Идея о том, что системный подход - средство поиска простого в сложном, восходит к У. Эшби, который считал, что "... теория систем должна строиться на методах упрощения и по сути дела представлять собой науку упрощения..."³⁰.

Системный подход методологически ориентирует исследователя на выявление тех связей, которые организуют систему. Наибольший интерес представляют искусственные системы, созданные с участием человека. В таком случае важно выяснить роль деятельности человека или общества в сохранении и функционировании социально-экономических, организационных или технических систем.

Анализ концептуальных основ системности показывает, что система предполагает наличие совокупности элементов, компонентов, частей и т. д. Эти компоненты, части, элементы автономны, самостоятельны и на данном этапе неделимы. Разумеется, их автономность относительна, поскольку их связь образует новую общность, называемую системой. При абсолютизации автономности элементов системность оказывается вторичной, поскольку атомы-элементы начинают играть более фундаментальную роль, чем образуемые ими связи.

В научно-методологической литературе встречается и другой подход к системе, когда система задается через набор функций, который необходим для возникновения и функционирования данной системы³¹. Такое понимание системы неявно опирается на биологические аналогии и предполагает возможность управления системным целым. Это обстоятельство нашло отражение в определении системы академиком П.К. Анохиным - основоположником теории функциональных систем. По его мнению, "системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата"³². Подобная установка рассматривает функциональные системы как методологический принцип организации явлений. Такой подход позволяет сделать вывод о роли результата действия как системообразующего фактора.

²⁹ Черняк Ю.И. Простота сложного. - М., 1975. С.51.

³⁰ Эшби У. Росс. Несколько замечаний/Общая теория систем. - М., 1966. С.177.

³¹ Философия: Курс лекций / Под ред. Ф.Д. Демидова, К.Х. Делокарова, В.Н. Шевченко. - М.: Издательство РАГС, 2001. С.207.

³² Анохин П.К. Теория функциональной системы // Успехи физиологических наук. 1970. Т. 1. № 1. С. 33.

Значительное распространение имеет также трактовка системы через структуру, когда основное внимание уделяется не столько составляющим элементам, сколько отношениям между элементами. Здесь системное довлеет и над элементами, и над отношениями.

Системное представление изучаемого объекта - результат конструктивной деятельности познающего субъекта. Наука позволяет не только выделить исследуемый объект из более целостной системы связей для изучения нужных для решаемой задачи аспектов, но и найти пути преодоления этих ограничений, понять познанный объект как часть развивающейся системы. Создание научной теории - принципиально новый этап в системном освоении реальности, поскольку выработка теоретической системы, объясняющей определенную совокупность явлений (или класса явлений, факторов), не укладывающихся в существовавшую до этого теоретическую концепцию, и есть создание целостной научной теории. Обобщая сказанное, под системой следует понимать совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства по отношению к ее элементам.

Системы существуют в объективном мире и сознании, они не только даны природой, но и конструируются, создаются людьми.

Экономические системы существуют реально. Данную категорию будем трактовать как любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей³³. Экономическая система относится к классу искусственных организационных систем, т. е. организаций, созданных и управляемых людьми, где люди составляют главный, определяющий компонент.

Экономическая система – вероятная динамическая система, имеющая цель – эффективное (безубыточное) ведение хозяйства, охватывающая полностью или частично процессы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ. В качестве экономической системы можно рассматривать экономику отдельной страны, региона или иного хозяйствующего звена.

Экономическая система – регулятор потока «природа - общество». Природные, трудовые, информационные и другие ресурсы составляют «вход», а продукты, соответствующие общественным потребностям, - «выход» этого ресурса.

Под категорией хозяйственная система будем понимать конкретную совокупность органов управления организациями,

³³ Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента. - М.: ЮРАЙТ, 2003. С. 92.

рыночных институтов и органов государственного регулирования экономики.

Каждая экономическая система, прежде всего, состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных систем – управляющей и управляемой (субъект и объект управления).

К *управляющей системе* относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия субъекта на коллективы людей и ресурсы управляемой системы.

К *управляемой системе* относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ и оказания услуг.

В настоящее время характерными чертами развития социально-экономических систем являются:

- интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами; динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;
- глобализация конкуренции, производства, кооперации, стандартизации и т. д.;
- усиление роли человеческого фактора в управлении и др.

Системный подход - методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой; 2) внутренняя структура - совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Основные термины и понятия по системному подходу обобщены³⁴ и приведены в табл. 1.3.1.

³⁴ При описании системного подхода использованы некоторые идеи и положения, опубликованные в работах: Елисеев В.А. Научные основы управления промышленным предприятием. - Донецк, 1971; Романов В.Н. Системный анализ для инженеров. - СПб, 1998; Цигичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. - М., 1996 и др.

Таблица 1.3.1

Основные термины и понятия в области системного подхода

Термины и понятия	Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам
1. Система	Целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы). Единство системы с внешней средой определяет ее взаимосвязь с действием объективных экономических законов.
2. Системный анализ	Анализ на основе всестороннего изучения системы с применением научных подходов для выявления ее слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, формирования стратегии функционирования и развития.
3. Структура системы	Совокупность компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности и сочетающих локальные цели для наилучшего достижения главной (глобальной) цели системы. Количество компонентов системы и их связей должно быть минимальным, но достаточным для выполнения главной цели системы.
4. Содержание системы	Вещественный субстрат системы, совокупность людей, средств производства и предметов труда.
5.Связи (в системе и с внешней средой)	Информационные и документальные потоки в системе между ее компонентами для принятия и координации выполнения управленческого решения. Информация должна быть необходимого объема и качества, в нужном месте и в нужное время.
6. Цель системы	Конечное состояние системы или ее выхода, к которому она стремится в силу своей структурной организации.
7. Внешняя среда системы	Компоненты макросреды (страны), инфраструктуры региона, в котором находится система, и микросреды системы, с которыми она имеет прямые или косвенные связи. Компоненты входа и выхода системы к внешней среде не относятся, они относятся к внешнему окружению.

Исследование сущности управления следует начинать, как отмечает В.А. Елисеев, с определения его компонентов и взаимосвязей между ними и внешней средой. Сложность управления зависит прежде всего от количества изменений в системе и ее окружении. Все изменения имеют определенные закономерности или

носят случайный характер, что можно установить при детальном исследовании.

Системное управление социально-экономическим развитием имеет большое не только теоретическое, но и практическое значение, так как эффективное использование потенциала страны и ее отдельных регионов, выход их на траекторию устойчивого экономического развития возможны лишь на основе осознанных, целенаправленных действий по преобразованию экономических и социальных подсистем.

К сожалению, в настоящее время многие вопросы вместо системного изучения часто просто декларируются, не подкрепляя сказанное реальными практическими действиями.

Так, на федеральном и региональном уровнях власти все чаще можно слышать о том, что Россия вступила в фазу экономического роста и даже устойчивого экономического развития. При этом умалчивается, что этот результат достигнут на старой производственной базе, при значительном сокращении темпов обновления производственного аппарата и не может гарантировать необратимость происходящих процессов. Инвестиционный голод в экономике и, прежде всего, в научной и производственной сферах вызвал катастрофическое сокращение научно-технической и инновационной деятельности, прогрессирующее старение производственного аппарата. Это в итоге ведет к резкому падению конкурентоспособности российских товаров и экономики России в целом, жизненного уровня основной массы населения страны³⁵.

Износ основных производственных фондов – проблема крайне острая для нашей экономики. Достаточно сказать, что в целом по промышленности России активная часть фондов изношена на 67%, а в машиностроении, химии и нефтехимии уровень износа превышает 75%³⁶. При таком подходе к модернизации хозяйственного комплекса разговор о его устойчивом развитии – не более чем самоуспокоительные и нереальные слова.

Хозяйственные системы Российской Федерации, да и большинства ее регионов дают сбой по многим показателям. Динамика экономического развития значительно замедлилась.

Следовательно, на территориальные социально-экономические системы необходимо смотреть не как на модель «черного ящика», а четко представлять, какие их компоненты в значительной степени влияют на темпы дальнейшего продвижения вперед, на какие

³⁵ Фоломьев А.Н., Реватов В.Г. Инновационное инвестирование // «Наука», С-Пб., 2001. С. 3.

³⁶ Селезнев Г.Н., Христенко В.Б., Залиханов М.И., Львов Д.С., Гранберг А. И др. Научная основа стратегии устойчивого развития Российской Федерации. - М.: Издание Государственной Думы, 2002. – 232с.

качественные и количественные индикаторы их состояния необходимо выходить, осуществляя программы перспективного развития.

В апреле 1996 года вышел Указ Президента Российской Федерации «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»³⁷, в котором поставлена задача «...осуществить в Российской Федерации последовательный переход к устойчивому развитию, обеспечивающий сбалансированное решение социально-экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природоохранного потенциала в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений людей».

В связи с этим предстоит создать:

- -правовую основу перехода к устойчивому развитию, включая совершенствование действующего законодательства, в частности, экономические механизмы регулирования социально-экономических процессов;
- -систему стимулирования хозяйственной деятельности и установления пределов ответственности за ее экономические результаты;
- -эффективную систему пропаганды идей устойчивого развития, соответствующую систему воспитания и обучения людей и многое другое.

Переход к устойчивому развитию требует скоординированных действий во всех сферах жизни общества, адекватной переориентации социальных, экономических и экологических институтов государства, регулирующая роль которого в таких преобразованиях является основополагающей.

Важное значение в создании методологической и технологической основы этих преобразований призвана сыграть наука, способная предложить систему программных и прогнозных документов, рассчитанных на долгосрочную и среднесрочную перспективы.

При этом одним из важнейших условий является создание отлаженной системы взаимодействия «центр-регион», так как переход к устойчивому развитию Российской Федерации в целом возможен только в случае обеспечения устойчивого развития всех ее субъектов. Это предполагает формирование эффективной пространственной структуры экономики страны при соблюдении баланса интересов всех субъектов РФ. Региональный аспект устойчивого развития должен включать:

³⁷ Указ Президента РФ "О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию" № 440 от 1 апреля 1996г. // "Российская газета", 9 апреля, 1996, с.5.

- формирование регионального хозяйственного механизма, учитывающего местные особенности;
- осуществление мер по оздоровлению населения, развитию социальной инфраструктуры, обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия;
- реконструкцию региональной промышленной системы с учетом хозяйственной емкости локальной экосистемы и многое другое.

Несмотря на значимость проблем, обозначенных в Указе Президента РФ, за последнее время по этой теме проведено мало глубоких исследований и подготовлено научных монографий. Проблемы устойчивого развития часто рассматриваются недостаточно комплексно, в большей степени лишь с экологической точки зрения.

Так в работе Кузнецова О.Л., Большакова Б.Е.³⁸ в основном излагаются философское мировоззрение, теория и методы проектирования устойчивого развития в системе научных знаний природа – общество – человек. В работе членов комиссии Государственной Думы по проблемам устойчивого развития³⁹ даются общие концептуальные подходы к решению данного вопроса.

В современной научной литературе нет четкого определения категории «экономическая устойчивость хозяйственной системы» и ее различий с понятием «устойчивое экономическое развитие», не определены наиболее значимые факторы внешней среды и внутренние факторы самой хозяйственной системы, обеспечивающие ее равновесное состояние и способность к самоадаптации, саморазвитию и прогрессу.

Необходимо разработать модель региональной хозяйственной системы, обеспечивающую подвижное равновесие с окружающей средой, в соответствии с законом французского исследователя Анри Луи Ле-Шателье, который гласит: «Если система равновесия подвергается воздействию, изменяющему какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать этому равновесию»⁴⁰. В свое время Н.Д. Кондратьев по данному поводу очень метко подметил: «Экономика – живой организм, в котором каждый элемент имеет свое назначение. Нужно знать, как живет этот организм, совершенствовать, улучшать его кровообращение, учитывать его особенности и

³⁸ Кузнецов О.Л., Большаков Б.Е. Устойчивое развитие: Научные основы проектирования в системе природа – общество – человек. Санкт-Петербург – Москва – Дубна, 2001. – 616 с.

³⁹ Селезнев Г.Н., Христенко В.Б., Залиханов М.И., Львов Д.С., Гранберг А. И др. Научная основа стратегии устойчивого развития Российской Федерации. М.: Издание Государственной Думы, 2002. – 232 с.

⁴⁰ См. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). Т. 1 - М.: Экономика, 1989. С. 249.

привычки. Только так можно планировать. Иначе – волюнтаризм, разрушение, плановая анархия»⁴¹.

Для достижения синергетического эффекта и эмерджентности системы предстоит определить не только диапазон параметров важнейших компонентов региональной хозяйственной системы, но и обеспечить между ними оптимальные взаимосвязи. Графически это можно изобразить, как показано на рис. 1.3.1.

С учетом большой научной и практической значимости представляется целесообразным по вопросу достижения экономической устойчивости региональной хозяйственной системы провести самостоятельное и комплексное исследование, позволяющее разработать механизм и выявить ресурсное сопровождение необходимых преобразований, обеспечить многофакторное, интегрированное управление трансформационными процессами на региональном уровне.

Подходя комплексно к вопросу обеспечения экономической устойчивости хозяйственной системы региона, следует отметить, что одним из важнейших ее компонентов является инновационная активность.

Как известно, в последнее десятилетие произошло резкое сокращение доли нового оборудования (возрастом до 5 лет) в структуре активной части производственных фондов: с 29,4 до 3,9%⁴².

Доля оборудования до 10 лет составляет менее 10%, а средний фактический срок его службы сейчас в 2,5 раза выше нормативного. Так, в развитых странах средний срок работы оборудования составляет 10 лет, в России нормативно - 12 лет, а фактически - 30 лет. Коэффициент обновления по промышленности в целом снизился за 10 лет с 7,5 до 1,12%.

Выше среднего уровня износ наблюдается в базовых отраслях промышленности, сельском хозяйстве и на транспорте.

Вот почему в сегодняшней России речь должна идти не просто о замене устаревшего оборудования, а об его обновлении на основе современных инновационных разработок. При этом очень важно повысить роль как науки, так и отечественного производства высокоэффективной техники.

По показателям металло-, энергоемкости, производительности, безопасности и др. отечественная техника значительно уступает зарубежным аналогам, что делает ее неконкурентоспособной уже с момента рождения.

⁴¹ Кондратьев Н.Д. Проблемы предвидения. Вопросы конъюнктуры. Т. 2. Вып. 1. 1926; ЭММ. Т. XXIV. Вып. 2, 1988, с. 246.

⁴² Фоломьев А.Н., Ревазов В.Г. Инновационное инвестирование. – С-Пб.: Наука, 2001. С.3.

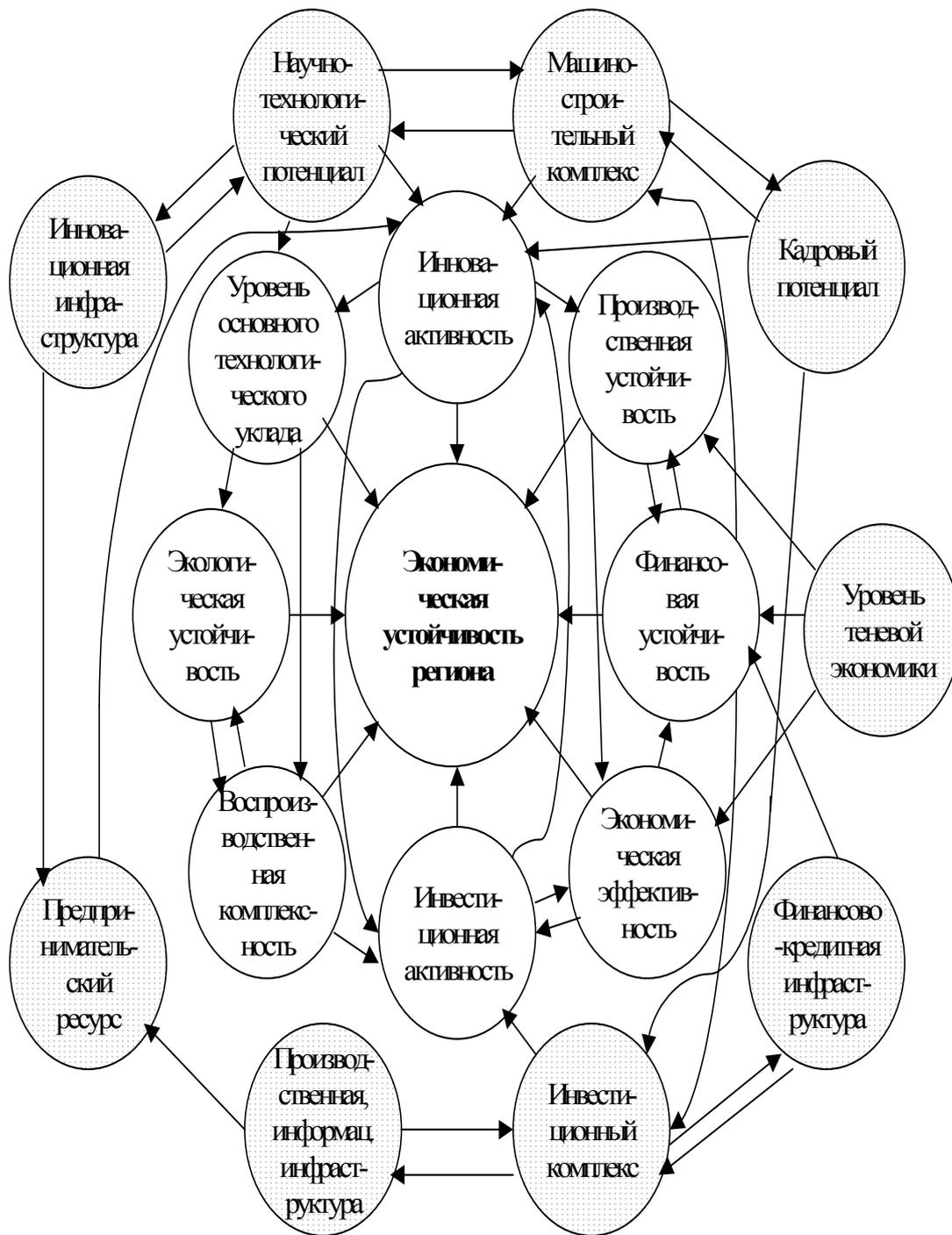


Рис. 1.3.1. Структура и основные компоненты обеспечения экономической устойчивости хозяйственной системы региона

С другой стороны, инновационный тип развития обусловлен потребностью ускоренного решения многих накопившихся социальных вопросов, значительного роста реальных доходов населения. Не секрет, что по уровню жизни Россия занимает одно из

последних мест среди современных индустриальных держав мира. И главная причина этого - крайне неэффективный экономический механизм сложившейся системы хозяйствования. По оценке многих экспертов, производительность труда в России составляет 25%, а заработная плата - 2,5-3,2% от уровня США⁴³. Немногим более 100 долларов в месяц - это средний уровень заработной платы по России, он, конечно, значительно отличается по регионам РФ и по отраслям экономики, но все равно является крайне низким.

Дешевизна рабочей силы тормозит научно-технический прогресс, ибо нанять дополнительное количество работников дешевле, чем совершенствовать технологию. По этой же причине дешевизна рабочей силы противостоит гуманизации условий труда: выгоднее повышать степень эксплуатации работника, выплачивая ему мизерные компенсации, нежели вкладывать средства в совершенствование техники и технологий. Однако «экономика дешевого работника» уже дискредитировала себя, так как ведет к тотальной деградации не только работника, но и самой экономики. При низком уровне заработной платы не обеспечиваются ни стимулирующая, ни воспроизводственная функции работников, ее нельзя в полной мере рассматривать как средство развития человека, повышения уровня и качества жизни.

Необходимо в ближайшее время преодолеть падение реальных доходов населения, кризисное состояние многих отраслей экономики, ухудшение здоровья граждан и демографической ситуации. На основе осуществления инновационной политики обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие как на уровне государства в целом, так и в каждом субъекте Российской Федерации. Объективная основа для этого имеется.

Так, во Владимирской области существует солидная научная база, способная генерировать инновационную продукцию. Важным инициатором развития инновационной деятельности по-прежнему является вузовская наука, которая сохранила значительную часть кадрового потенциала, занимающегося прикладными и фундаментальными исследованиями.

В области научными исследованиями и разработками занимаются 38 организаций и предприятий (без учета малых). Среди них 65,8% составляют научно-исследовательские институты и конструкторские бюро, 21,1% - промышленные предприятия, выполняющие научные исследования и разработки, 5,3% - высшие учебные заведения.

⁴³ Федоренко Н.П. Россия: уроки прошлого и лики будущего. - М.: Экономика, 2001. С.81.

Сегодня можно отметить, что период резких изменений в научном комплексе практически закончился и перешел из стадии обвала в стадию адаптации. Многие научные организации, в первую очередь институты, определили свою нишу и способны существовать в новых условиях, нашли стратегического партнера и согласовали свою деятельность с его потребностями.

По данным отдела науки управления промышленности администрации Владимирской области, объем научно-технических работ в год составляет около миллиарда рублей, в том числе примерно 95% выполняется собственными силами. Основными источниками финансирования являются средства организаций предпринимательского сектора и федерального бюджета. Прикладные исследования и научные разработки осуществляются, главным образом, в области технических наук, фундаментальные исследования – в области сельскохозяйственных наук.

Научными исследованиями и разработками занимались почти 9,5 тыс. человек, но при этом по сравнению с 1990 годом численность научных работников уменьшилась примерно вдвое, всего одну треть исследователей составляют люди до 40 лет. Причины столь резкого сокращения численности научных кадров известны:

- падение престижа научного труда;
- низкий уровень материальной обеспеченности научных работников;
- неустойчивость и остаточный принцип финансирования данной отрасли;
- реорганизация ряда научно-исследовательских организаций.

Изложенные факторы приводят к оттоку кадров в другие, более престижные высокооплачиваемые сферы деятельности.

Спад в научной сфере не мог не отразиться на инновационно-новаторской деятельности предприятий. Анализ показывает, что инновационной деятельностью в промышленности Владимирской области занимались в прошлом году только 8,6% предприятий (по РФ – 6,2%, в высокоразвитых странах - от 70 до 82%)⁴⁴. К основным причинам, тормозящим внедрение инноваций, можно отнести следующие:

- низкий платежеспособный спрос на новые продукты у большинства предприятий;
- высокая стоимость нововведений;
- высокий экономический риск;
- длительные сроки окупаемости нововведений.

⁴⁴ Клебанов И.И. Повышение конкурентоспособности Российской промышленности // Федеральный справочник, январь-июнь 2002г., выпуск 11, с.171.

Разрешение этих проблем может быть достигнуто только путем комплексного подхода к вопросам реформирования экономики области, в строгом соответствии с научно-технической политикой.

Как показывает мировой опыт, основу материальной базы экономики инновационного типа составляет высокоразвитое машиностроение, ядро которого образуют наукоемкие подотрасли, обеспечивающие автоматизацию, информатизацию и интеллектуализацию производственных процессов. У Владимирской области в этом плане широкие возможности, ведь машиностроение - это ведущая отрасль региональной промышленности, обеспечивающая около 45% ее выпуска. Наиболее перспективными подотраслями в настоящее время является электротехническая (кабельно-проводная тематика, широкий диапазон электродвигателей, магниты и магнитные системы) и автомобильная промышленность (передовые технологии по выпуску автокомпонентов).

Однако, можно констатировать, что наблюдается значительный разрыв между развитием науки, техники, технологии и умением организовать людские, материальные и финансовые ресурсы в целях эффективного использования этих достижений. До настоящего времени, к сожалению, еще не созданы новые организационные формы и экономические механизмы, необходимые для того, чтобы использовать в производственных целях все положительные результаты научных и технических решений, полученных учеными и специалистами Владимирской области.

Сохраняется серьезный разрыв между разработчиками научно-технической продукции, промышленностью и другими заказчиками. Отсутствие взаимосвязи научно-исследовательских организаций с конкретными промышленными предприятиями и опыта коммерциализации высоких технологий являются серьезными причинами, сдерживающими продвижение научно-технических проектов. В области недостаточно обобщены и внедряются имеющиеся организационные, социальные и экономические инновации.

Каталог инновационных проектов, сформированный методом опроса НИИ и КБ, показал, что значительная их часть принадлежит по инновационному потенциалу к модифицированным, по степени новизны - к относительным и условным.

Не случайно существенная доля выпускаемой продукции во Владимирской области отстаёт от современного мирового уровня по показателям конкурентоспособности, технического уровня и патентной защищённости.

Главными причинами отмеченных недостатков являются:

- нарушение ранее действовавших в области связей науки с производственными предприятиями;
- недостаточная инвестиционная привлекательность промышленности области, в том числе из-за отсутствия в портфеле инвестиционных проектов области убедительных данных, подтверждающих рыночную эффективность и конкурентоспособность предлагаемой к постановке на производство новой продукции;
- отсутствие у предприятий и научных организаций достаточных средств на научные исследования, старение исследовательского оборудования, снижение уровня квалификации и отток инженерных кадров.

Как показывает практика, наиболее эффективный путь разработки и внедрения научно-технической продукции и технологий лежит через сеть малых фирм, способных в короткие сроки и с меньшими затратами разработать конкурентоспособную наукоемкую продукцию. Но для эффективной работы в целом, в первую очередь, следует обратить внимание на следующие моменты:

1. Расширение информационного пространства для технологических предприятий.
2. Поиск зарубежных партнеров и инвесторов, создание специальных баз данных.
3. Разработка мер по упрощению системы налогообложения для инновационных предприятий.
4. Совершенствование законодательной базы для технологических предприятий.
5. Совершенствование консультационных и информационных услуг по вопросам налогообложения, патентования, лицензирования, оценки технологий...
6. Поощрение сотрудничества органов власти, технологических предприятий, исследовательских лабораторий и структур, поддерживающих инновационный бизнес.

Для выхода на устойчивое экономическое развитие требуется расходовать на НИОКР на уровне стран с развитой рыночной экономикой. Так, в США эти расходы в % к ВВП составляют в разные годы 2,2–2,7, Японии – 2,0–2,9, Израиле – 3,5⁴⁵; в Южной Корее, Нидерландах, Швейцарии – 2–3%, в Швеции они достигли 3,7%. При этом не менее 50% от расходов на науку следует направлять на

⁴⁵ Кушлин В.И., Фоломьев А.Н., Селезнев А.З., Смирницкий Е.К. Инновационность хозяйственных систем. Эдиториал УРСС. - М., 2000. С.15, 65.

фундаментальные исследования⁴⁶.

При прогнозировании значительных темпов развития для обеспечения устойчивого воспроизводственного процесса необходимо 70–85% прироста ВВП достигать за счет инновационных факторов⁴⁷.

Инновационная активность тесно взаимосвязана с инвестиционной активностью, так как инвестиции без инноваций – «деньги на ветер».

В настоящее время во Владимирской области можно говорить об активизации инвестиционной деятельности. Так, за 1997-2002гг. объем инвестиций в основной капитал в сопоставимых цифрах возрос в 1,4 раза. За 6 лет за счет всех источников финансирования освоено 31,8 млрд. рублей. Удельный вес иностранных инвестиций составил в среднем по годам 20%, в то время как по России в целом – 1,5%, в Европе – 15%⁴⁸.

Однако в области пока не достигнута качественная сторона вопроса. Объем инвестиций в 2002 г. на одного жителя составил лишь 4,3 тыс. рублей при среднероссийском показателе около 12 тыс. рублей⁴⁹.

Прямые иностранные инвестиции составили около 39 долларов США на жителя, тогда как в Венгрии этот показатель более 440, Великобритании – 380, Франции – 360, США – 290 долларов на человека⁵⁰.

Для активизации инвестиционной деятельности в регионе предстоит и дальше:

- формировать инвестиционную привлекательность территории;
- создавать систему стимулов для коммерческих организаций в целях превращения накопленных средств в инвестиции, так как в настоящее время 62% инвестиций в основной капитал – это собственные средства предприятий;
- повышать роль банковского сектора в финансировании реального сектора экономики;
- искать нетрадиционные источники софинансирования и т. д.

Другие важнейшие компоненты – это экономическая эффективность и финансовая устойчивость хозяйствующих субъектов.

⁴⁶ Воронин Ю.М. Воспроизводство интеллектуального потенциала страны // Федеральный справочник, январь-июнь 2002г., выпуск 11, с. 338, 339.

⁴⁷ Клебанов И.И. Повышение конкурентоспособности Российской промышленности // Федеральный справочник, январь-июнь 2002г., выпуск 11, с. 171.

⁴⁸ Кушлин В.И., Фоломьев А.Н., Селезнев А.З., Смирницкий Е.К. Инновационность хозяйственных систем. - М.: Эдиториал УРСС, 2000. С. 191.

⁴⁹ Данные областного комитета госстатистики.

⁵⁰ Ясин Е.Г. Как поднять экономику России. - М.: "Вита-Пресс", 1996. С.42.

В 2003 г. 42,3% коммерческих организаций области являются убыточными (в промышленности – 47,4%). Кредиторская задолженность в 1,5 раза больше дебиторской и составляет более 20 млрд. рублей. Наблюдается высокая закредитованность значительной части коммерческих компаний. В этом плане следует активнее использовать наработанный в области опыт реформирования предприятий с целью их финансового оздоровления.

Значительные резервы повышения экономической устойчивости хозяйственной системы региона также кроются в сокращении доли теневого бизнеса, инфраструктурном обеспечении всех процессов, решении социальных вопросов, организации системы подготовки и повышения квалификации кадров и др.

Подводя итог сказанному, необходимо подчеркнуть, что для нормального функционирования хозяйственной системы региона в условиях постоянно меняющегося состояния внешней среды определяющие параметры системы, приведенные на рисунке, должны иметь необходимый «запас прочности», выше пограничного значения, иначе система может допускать сбои и не выполнять свои функции или будет склонна к разрушению.

Чем лучше и быстрее система реагирует на изменения условий существования, т. е. чем выше ее адаптивность, тем совершеннее механизм самоорганизации и, следовательно, выше эффективность управления.

Реализовать функционирование этой модели на практике во Владимирской области можно за счет внедрения интегрированного (системного) управления региональным развитием, выполнения в полном объеме мероприятий ежегодных Программ действий Администрации области в социально-экономической сфере, скоординированной работы подразделений администрации по структурной перестройке и модернизации экономики, повышения эффективности во всех сферах жизнедеятельности, внедрения новых технологий развития деловой активности.

Контрольные вопросы и задания

1. Можно ли рассматривать регион в качестве квази корпорации?
2. В чем заключается системный подход в управлении регионом?
3. Назовите черты развития социально-экономических систем.
4. Чем обусловлена необходимость в системном управлении социально-экономическим развитием?
5. Каковы условия устойчивого развития региона?
6. В чем заключаются региональные аспекты устойчивого развития?

7. На сколько необходимо для устойчивого развития равновесие при взаимодействии с внешней средой?
8. Является ли инновационная активность признаком устойчивого развития региона?
9. Назовите основные причины недостаточного качества продукции предприятий региона по сравнению с мировым уровнем.
10. Что необходимо предпринять для активизации инвестиционной деятельности в регионе?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). Т. 1 - М.: Экономика, 1989.
2. Воронин Ю.М. Воспроизводство интеллектуального потенциала страны // Федеральный справочник, январь-июнь 2002г., вып. 11.
3. Клебанов И.И. Повышение конкурентоспособности Российской промышленности // Федеральный справочник, январь-июнь 2002г., вып. 11.
4. Кондратьев Н.Д. Проблемы предвидения. Вопросы конъюнктуры. Т. 2. Вып. 1. 1926; ЭММ. Т. XXIV. Вып. 2, 1988.
5. Кузнецов О.Л., Большаков Б.Е. Устойчивое развитие: Научные основы проектирования в системе природа – общество – человек. Санкт-Петербург –Москва-Дубна, 2001. – 616 с.
6. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента. - М.: ЮРАЙТ, 2003.
7. Селезнев Г.Н., Христенко В.Б., Залиханов М.И., Львов Д.С., Гранберг А. И др. Научная основа стратегии устойчивого развития Российской Федерации. - М.: Издание Государственной Думы, 2002. – 232с.
8. Федоренко Н.П. Россия: уроки прошлого и лики будущего. - М.: Экономика, 2001.
9. Философия: Курс лекций / Под ред. Ф.Д. Демидова, К.Х. Делокарова, В.Н. Шевченко. - М.: Издательство РАГС, 2001.
10. Фоломьев А.Н., Ревазов В.Г. Инновационное инвестирование // «Наука», С-Пб., 2001.

Раздел 2. Стратегическое развитие организаций

Тема 2.1. Стратегическое управление организацией

Стратегическое 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.

Так, О.С. Виханский определяет стратегическое управление следующим образом: «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»⁵¹.

«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 работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании»⁵².

Как видим, речь идет о своевременности решений, принимаемых работниками организации, ориентированными в

⁵¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. С.12.

⁵² Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. С.176.

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 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.

Какое же количество стратегий необходимо для того, чтобы в результате достичь главной цели, не известно. Существует деление стратегий компании на несколько уровней. Чтобы решить поставленные нами задачи, необходимо выявить уровень иерархии функциональной стратегии, что, в свою очередь, позволит увидеть положение кадровой политики и кадровой стратегии в общей структуре стратегий предприятия.

На крупных предприятиях решения по вопросам выбора методов управления новыми направлениями развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений и крупных функциональных отделов корпорации в целом или ее подразделений (производство, маркетинг, финансы,

трудовые ресурсы и т. д.), менеджерами заводов, региональными торговыми представителями и менеджерами среднего звена управления. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются, как правило, на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)⁵³.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.

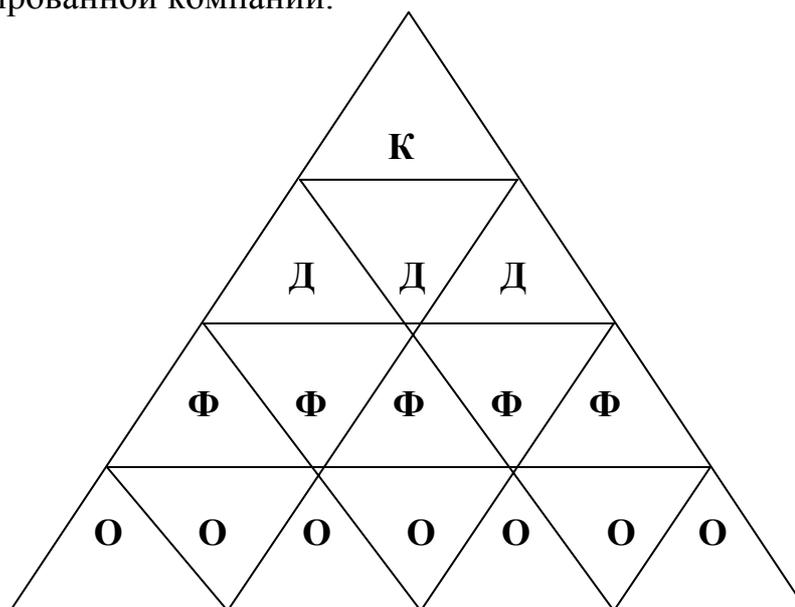
Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры и т. д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией,

⁵³ 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. 71-73.

конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт, рекламные кампании и т. д.) Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена⁵⁴.

На рис. 2.1.1 показана взаимосвязь стратегий четырех выше рассмотренных организационных уровней управления диверсифицированной компании.



Примечание: К – корпоративная стратегия; Д – деловые стратегии;
Ф – функциональные стратегии; О – операционные стратегии.

Рис. 2.1.1. Стратегическая пирамида*

⁵⁴ 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. 74-84.

* Построено по: 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. 72-73.

Поток данных о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к хозяйственным подразделениям и от них - на функциональный и операционный уровни. Соответствие между деловой стратегией и функциональной и операционной стратегиями наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям.

Содержание стратегических действий, соответствующих каждому из перечисленных ранее уровней разработки стратегии, иллюстрировано в табл. 2.1.1.

Таблица 2.1.1

Иерархия уровней разработки стратегии*

Уровень стратегии	Лица, принимающие решения	Мероприятия, характерные для каждого уровня стратегий
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). 2. Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. 3. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.
Деловая стратегия	Генеральные директора / руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. 2. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. 3. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. 4. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. 2. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

* Построено по: 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. 73-74.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение словосочетанию «стратегическое управление».
2. Каковы особенности разработки стратегии?
3. В чем специфика внедрения стратегии в организации?
4. Можно ли определить стратегию как модель достижения стратегических целей?
5. В чем заключается системный подход в стратегическом управлении организацией?
6. Назовите основные недостатки стратегического управления организацией.
7. Чем отличается деловая стратегия от корпоративной?
8. Что собой представляют функциональные стратегии?
9. Какова иерархия уровней разработки стратегии?
10. Как представлены лица, принимающие решения, на иерархических уровнях разработки стратегии?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
6. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
7. 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.
8. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 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. Тренин Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.

Тема 2.2. Типология стратегий развития организаций

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

- выражение воли руководства;
- реализация коллектива;
- рациональное управление;
- построение конкурентных преимуществ;
- отношения с окружающей средой⁵⁵.

Содержание каждого фактора более подробно представлено на рис.

2.2.1

Типология стратегий, разработанная Н.Н. Трениным, основана на специфике роста организации и заключается в следующем (рис. 2.2.2)⁵⁶:

- стратегия слабого роста:
 - ✓ поддержание статус-кво;
 - ✓ обороны;
 - ✓ фокусировки на ограниченной или специальной возможности;
- стратегия сильного роста:
 - ✓ поглощения конкурентов;
 - ✓ слияния с конкурентами;
 - ✓ вертикальной интеграции;
 - ✓ географического расширения;
 - ✓ диверсификации.
- стратегия ухода;

Стратегии обороны и поддержания статус-кво можно назвать еще стратегиями стабильности⁵⁷. Их недостатком является то, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды организация отказывается от использования новых возможностей и не принимает в расчет появление новых угроз.

⁵⁵ Тренин Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: «Издательство приор», 2002. С.34

⁵⁶ Там же. С. 67

⁵⁷ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Часть 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. С.46

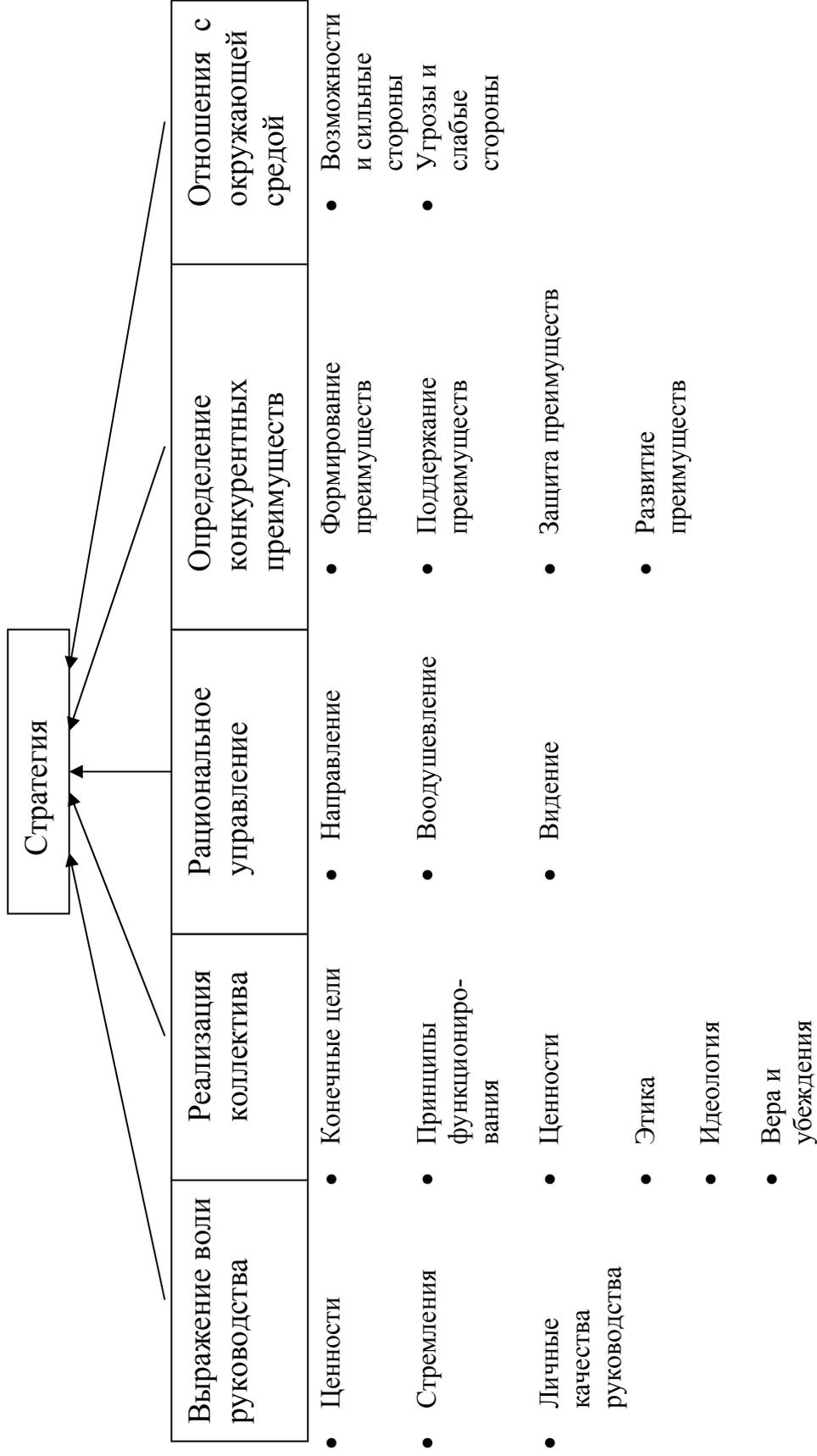


Рис. 2.2.1. Пять основных факторов, влияющих на формирование стратегии

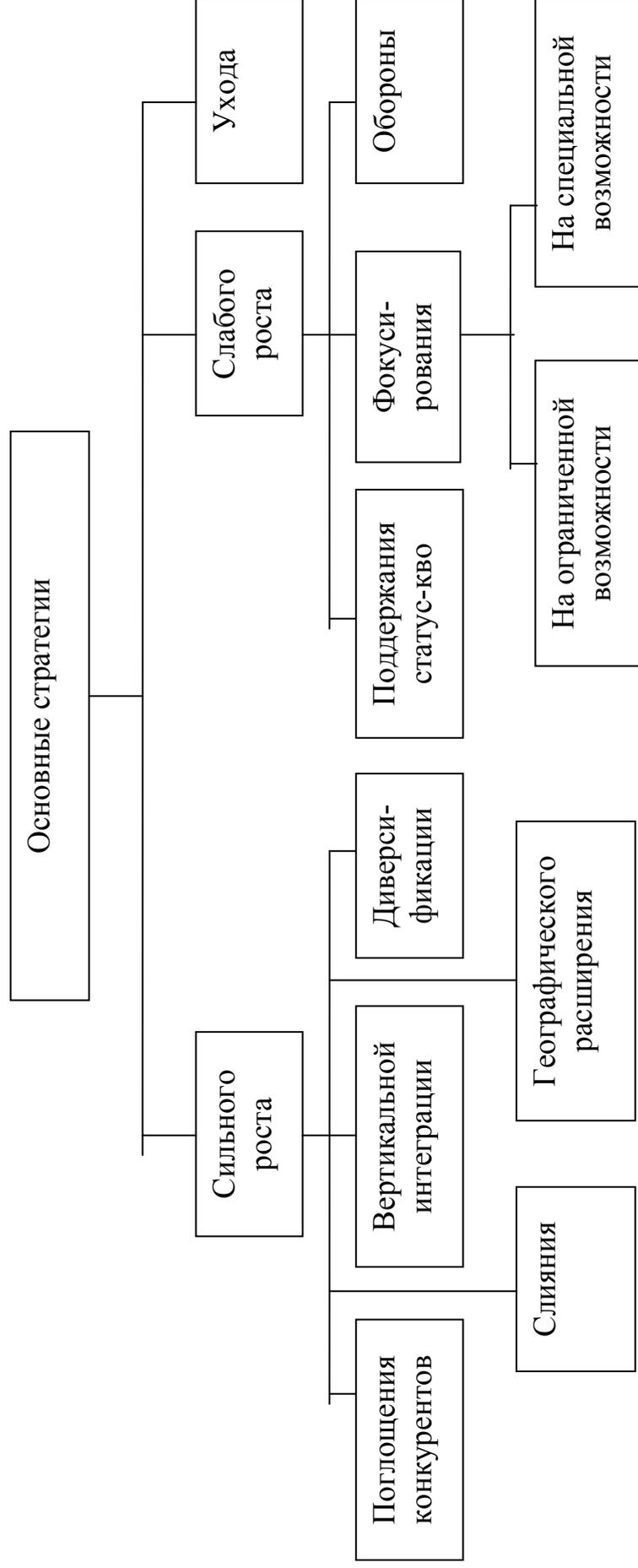


Рис.2.2.2. Основные стратегии
 (Построено по Треневу Н.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002. – 228 с.)

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

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

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

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

Типология стратегий по М. Портеру

В начале восьмидесятых годов М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий) и, с другой - на направлении приложения усилий предприятия либо на минимизацию издержек, либо на выпуск уникальной продукции (придания товару специфических черт), что позволяет устанавливать более высокие цены. Комбинации перечисленных предпочтений выделяют четыре типа стратегий (рис.2.2.3.):

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

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

Типология стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду

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.

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

Рис.2.2.3. Схема генерической (родовой стратегии)

И непонятно, 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).

Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе

Самое удачное определение стержневой компетенции было дано С.К. Прахаладом и Гари Хэмелем. Оно выглядит следующим образом:

Стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

При этом подчеркивается значение трех моментов для определения и создания стержневой компетенции. Стержневая компетенция должна:

- обеспечивать компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

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

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

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

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

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

Сотрудничество. Конкурентное преимущество может возникнуть в результате создания уникальной сети отношений с

поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и даже конкурентами. Если стержневые компетенции различных организаций комплементарны, т. е. дополняют друг друга, может возникнуть эффект мультипликации.

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

Стратегии стабильности, роста и сокращения

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии⁵⁸:

– 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).

Типология стратегий, основанная на модели «продукт-рынок»

И. Ансоффа

Одной из самых распространенных моделей анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная на рис. 2.2.4. Эта матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:

- *проникновение* на рынок - увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;
- *освоение рынка* - внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;

⁵⁸ Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина– М.: «ТАНДЕМ», 1998. С.329.

- *разработка продукта* - разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;
- *диверсификация* - разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

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

Рис. 2.2.4. Матрица Ансоффа (компоненты векторного роста)

Проникновение на рынок

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

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

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

Освоение рынка

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

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

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

Разработка продукта

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

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

Диверсификация

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

зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих.

Типология стратегий по уровню принятия решений

В.Е. Машенко в монографии, посвященной системному корпоративному управлению, приводит классификацию стратегий, изображенную на рис. 2.2.5⁵⁹.

Типовые формальные модели стратегического развития

Кроме эталонных стратегий специалистами в этой области разработано значительное количество типовых формальных моделей, которые позволяют оценивать результаты стратегического управления и являются своего рода инструментами стратегического анализа. Слабость формальных моделей в том, что они не учитывают специфических особенностей организаций, для которых разрабатывается стратегия. Однако их ценность сохраняется для понимания отдельных аспектов стратегического управления организацией.

Методы изучения профиля

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

С определением данного образа и связаны методы изучения профиля (их ещё называют методы перечня критериев). Суть данных методов в следующем: рассматривается соответствие объектов исследования каждому из установленных критериев и по каждому критерию даётся оценка, которая может быть представлена графически. Это наглядно позволяет увидеть все достоинства и недостатки. В приведённых примерах видно, как оцениваются конкурентные позиции одной фирмы по отношению к лидеру рынка (табл. 2.2.1, рис. 2.2.6).

Одной из разновидностей методов изучения профиля является SNW – подход. SNW – это аббревиатура трёх английских слов: Strenghht – сильная позиция, Neutral – нейтральная позиция, Weakness – слабая позиция. В отличие от метода, приведённого в табл. 2.2.1, качественная оценка в данном случае производится не по пяти графам, а по трём.

⁵⁹ Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. С.132

Стратегии конкуренции

Глобальные	Корпоративные	Функциональные
<ul style="list-style-type: none"> • Минимизации издержек • Фокусирования • Инноваций • Быстрого реагирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Связанной диверсификации • Несвязанной диверсификации • Откачки капитала и ликвидации • Изменения курса, реструктуризации, выживания • Быстрого реагирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Наступательные, оборонительные • Вертикальной интеграции • Отраслевых лидеров • Рядовых компаний в отрасли • Слабых и кризисных компаний • На различных этапах жизненного цикла

Рис. 2.2.5. Типология стратегий в зависимости от уровня принятия решений.

Таблица 2.2.1

Изучение профиля конкурентных позиций фирмы

Наименование конкурентных позиций фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции			•	•	
Цены и условия заключения контрактов				•	•
Условия присутствия на рынке			•	•	
Условия сбыта		•		•	
Условия коммуникаций			•		•
Рыночная доля			•	•	

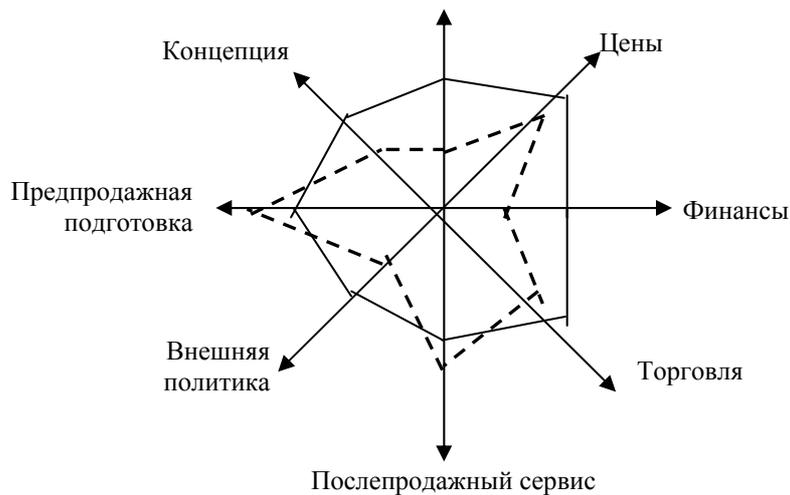


Рис. 2.2.6. Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм

Анализ «GAP»

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

- ✓ предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
- ✓ прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
- ✓ установление разрыва между целями и прогнозами;
- ✓ определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- ✓ определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- ✓ рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
- ✓ согласование целей стратегии каждого подразделения с перспективами бизнес-портфеля в целом;
- ✓ установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого подразделения;
- ✓ уточнение профиля возможных приобретений новых подразделений;

- ✓ определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
- ✓ пересмотр целей и стратегии существующих подразделений в целях создания этих ресурсов.

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

Метод «PDS»

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

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

I Ступень:

1. Разработка плана исследования.
2. Опрос главных исполнителей в компании.
3. Опрос заказчиков, исполнителей и советников.
4. Составление перечня проблем и разработка анкет.

II Ступень:

5. Распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков.
6. Обработка ответов на компьютере.
7. Анализ ответов.
8. Отчёт.

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

Модель Мак-Кинси «7S»

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Её название идёт от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style).

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности, а их взаимосвязь показана на рис. 2.2.7.

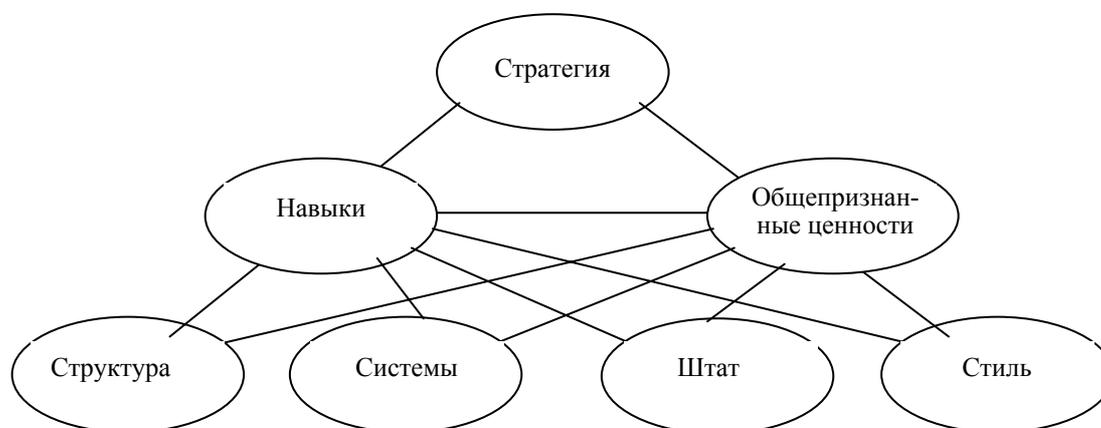


Рис. 2.2.7. Семь основных факторов, влияющих на развитие организации, и их взаимосвязь

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

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

На третьем этапе следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат. При этом в модели Мак-Кинси понимается:

под структурами – взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;

под системами – заведённый порядок, процессы, выполнение различных видов работ;

под кадрами – люди с определёнными способностями и квалификацией;

под стилем – личная сигнальная система руководителей и исполнителей при осуществлении действий;

под общепризнанными ценностями – главные обстоятельства, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси»

Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» – матрица формата 3×3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов (видов деятельности) организации. В отличие от матрицы 2×2 Бостонской консультативной группы (см. рис. 10) эта модель учитывает дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности компании.

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

На начальном этапе применения модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» для интегральной оценки координат каждого бизнеса использовалось до 40 параметров. Со временем их количество сократилось до уровня 15-20. В табл. 2.2.2 приведён вариант из 16 параметров, по которым оцениваются конкретные координаты отдельных бизнесов по каждой из осей матрицы.

Матрица «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» разделена на 9 ячеек, каждая из которых занимает определённые бизнес-позиции с характерными для неё стратегическими решениями (рис. 2.2.8).

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

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

Таблица 2.2.2

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

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

Модель ADL-LC

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

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

По горизонтали (ось X) задаётся интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции фирмы. В методическом плане получение конкретных значений данного показателя очень похоже на его исчисление по модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» (см. левую часть табл. 2.2.2). При этом для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки.

↑ Высокая Средняя Низкая ↓ Привлекательность рынка	1. Специализация на избранных направлениях: – избирательное расширение производства; – поиск путей преодоления слабостей; – ликвидация в случае отсутствия стабильного спроса.	2. Позиция растущего лидера: – избирательные инвестиции по критерию эффективности; – укрепление уязвимых мест	3. Защищённая позиция лидера: – максимальные инвестиции в развитие приоритетных видов деятельности; – концентрация усилий на поддержание эффективности.	
	4. Ограниченное расширение или постепенное удаление: – поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; – сокращение инвестиций и рационализация операций в случае отсутствия возможностей.	5. Промежуточная позиция, ориентированная на осторожное развитие: – защита существующей программы; концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска.	6. Специализация на избранных направлениях: – интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные виды деятельности; – увеличение доходности за счёт повышения производительности.	
	7. Ликвидация: – сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций; – подготовка и выбор момента для продажи бизнеса по максимальной цене.	8. Укрепление позиции, ориентированное на доходы: – защита позиций в наиболее доходных видах деятельности; – совершенствование производства; сокращение инвестиций.	9. Позиция «производителя прибыли»: – концентрация краткосрочных инвестиций; – поддержка эффективности производства.	
	Слабая	Средняя	Сильная	
	←————— Конкурентная позиция бизнеса —————→			

Рис. 2.2.8. Привлекательность рынка – конкурентные позиции – стратегии

Именно при их помощи определяются 5 особенностей конкурентных позиций бизнеса:

– *слабая*: у бизнеса есть ряд критических слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может;

– *прочная*: бизнес даёт прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции;

– *заметная*: у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции;

– *сильная*: для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учёта поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютно;

– *ведущая*: данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

По вертикали (ось У) задаётся вертикальная оценка жизненного цикла. Любая отрасль бизнеса или определённый продуктовый рынок в каждый конкретный период времени находятся в одной из 4 стадий своего развития: этап выведения товара на рынок; этап роста; этап зрелости (насыщения); этап спада.

Таким образом, матрица модели ADL-LC – это матрица размерности 5×4 , в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из 20 клеток – согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырём стадиям жизненного цикла (рис. 2.2.9).

Каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом 4 аспекта являются ведущими:

1. Каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL-LC.

2. Для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности.

3. Каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трём направлениям: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции.

4. Для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты по линиям «Естественное развитие», «Избирательное развитие», «Развитие-выживание», «Выход», а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений – ТСУ (табл. 2.2.3).

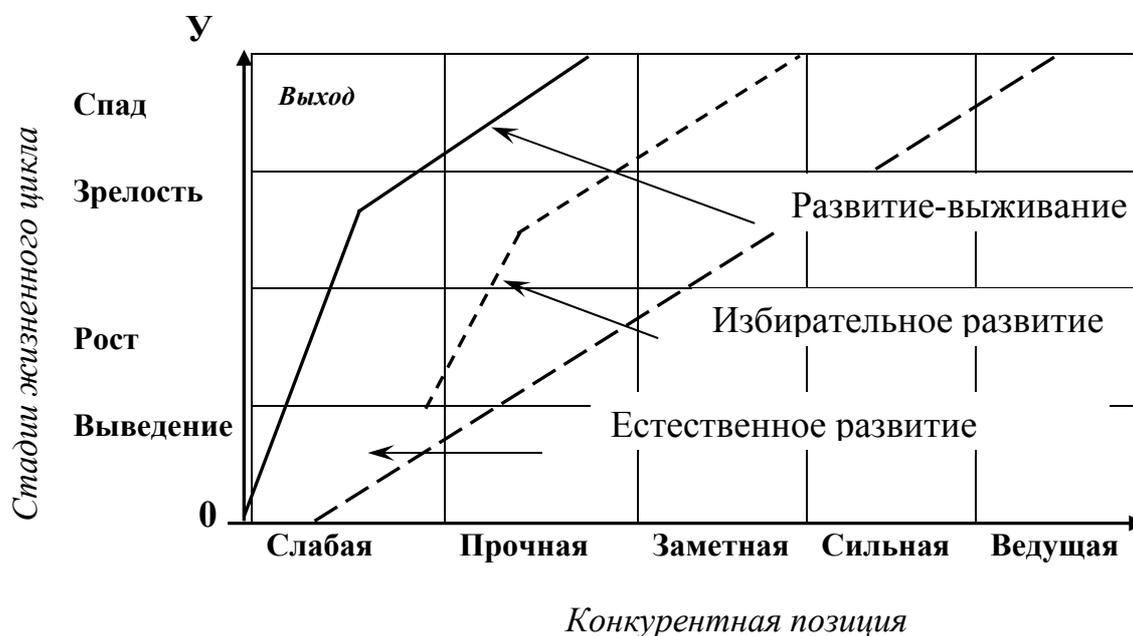


Рис. 2.2.9. Матрица модели ADL-LC

С учётом представленных методических положений основные моменты стратегического анализа и разработки стратегий с помощью модели ADL-LC сводятся к следующему:

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

2. По бизнесам, которые попали в определённые клетки матрицы из возможных вариантов, делается выбор одного конкретного стратегического маршрута, в рамках которого из набора ТСУ формируется типовая стратегия (табл. 2.2.4).

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

Достаточно часто используется метод фирмы Boston Consulting Group – Бостонской консультативной группы (БКГ), следуя которому компания классифицирует все свои СЭБ согласно матрице рост / доля. Вертикальная ось – темпы роста рынка – определяет меру привлекательности рынка.

Таблица 2.2.3

Типовые стратегические уточнения по модели ADL-LC

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

Горизонтальная ось – относительная доля рынка определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы рост / доля на секторы можно выделить четыре типа СЭБ (рис. 2.2.10).

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

Таблица 2.2.4

Характеристики позиций по модели ADL-LC

№ поз	Название позиции	Краткая многоаспектная характеристика
1	<i>Слабая-Выведение</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15 или 16, 17, 18, 22 или 23.
2	<i>Слабая-Рост</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. Возможны 3 стратегических маршрута: 1) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 24.
3	<i>Слабая-Зрелость</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. Возможны 3 стратегических маршрута: 1) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
4	<i>Слабая-Спад</i>	Позиция неприбыльная. Отказ от инвестиций. Возможен 1 стратегический маршрут: Выход из бизнеса с ТСУ: 24.
5	<i>Прочная-Выведение</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется. Очень избирательное инвестирование. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19. 2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19.
6	<i>Прочная-Рост</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. Возможны 3 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19. 2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19. 3) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18.
7	<i>Прочная-Зрелость</i>	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
8	<i>Прочная-Спад</i>	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможен 1 стратегический маршрут: Выход из бизнеса с ТСУ: 24.
9	<i>Заметная-Выведение</i>	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитруется. Избирательное инвестирование. Возможен 1 стратегический маршрут: По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21.
10	<i>Заметная-Рост</i>	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности кредитруется. Избирательное инвестирование. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22. 2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.

Продолжение табл. 2.2.4

11	<i>Заметная-Зрелость</i>	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p> <p>2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 1, 2, 4, 15, 17, 19.</p>
12	<i>Заметная-Спад</i>	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. Возможны 3 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 или 6, 7, 14, 18, 20.</p> <p>2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.</p>
13	<i>Сильная-Выведение</i>	<p>Позиция может быть неприбыльной. Поток денежной наличности кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможен 1 стратегический маршрут: По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
14	<i>Сильная-Рост</i>	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
15	<i>Сильная-Зрелость</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p>
16	<i>Сильная-Спад</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22.</p> <p>2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.</p>
17	<i>Ведущая-Выведение</i>	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 3, 4, 5 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
18	<i>Ведущая-Рост</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. Возможен 1 стратегический маршрут:</p> <p>По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>
19	<i>Ведущая-Зрелость</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p>
20	<i>Ведущая-Спад</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможен 1 стратегический маршрут:</p> <p>По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>

Затем предварительно рассчитанные координаты (значения темпов роста и доли рынка) по каждому СЭБ заносятся в матрицу в виде кружочков, размер которых прямопропорционален объёмам продаж СЭБ;

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

Рис. 2.2.10. Матрица Бостонской консультативной группы

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите факторы, влияющие на разработку стратегий?
2. Объясните типологию по критерию: рост-уход с рынка.
3. В чем сущность стратегии обороны?
4. Что есть особенного в стратегии фокусирования?
5. Опишите типологию стратегий по Портеру.
6. Приведите основные положения типологии стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду.
7. Какие факторы можно отнести к определяющим ключевые компетенции организации?
8. Сопоставьте стратегии стабильности, роста и сокращения.
9. Опишите методы изучения стратегического профиля организации.
10. Как использовать модель матрицы БКГ в стратегическом управлении?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.
2. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Часть 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002.
5. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина– М.: «ТАНДЕМ», 1998.
6. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003
7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
8. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 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. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.

Тема 2.3. Стратегии организации в условиях конкуренции

Анализ конкурентного положения организации

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.

Сочетание различных товаров на рынке и различных по направленности потребителей позволяет говорить о некоторых типах конкурентов, основные из которых приведены в табл. 2.3.1.

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.

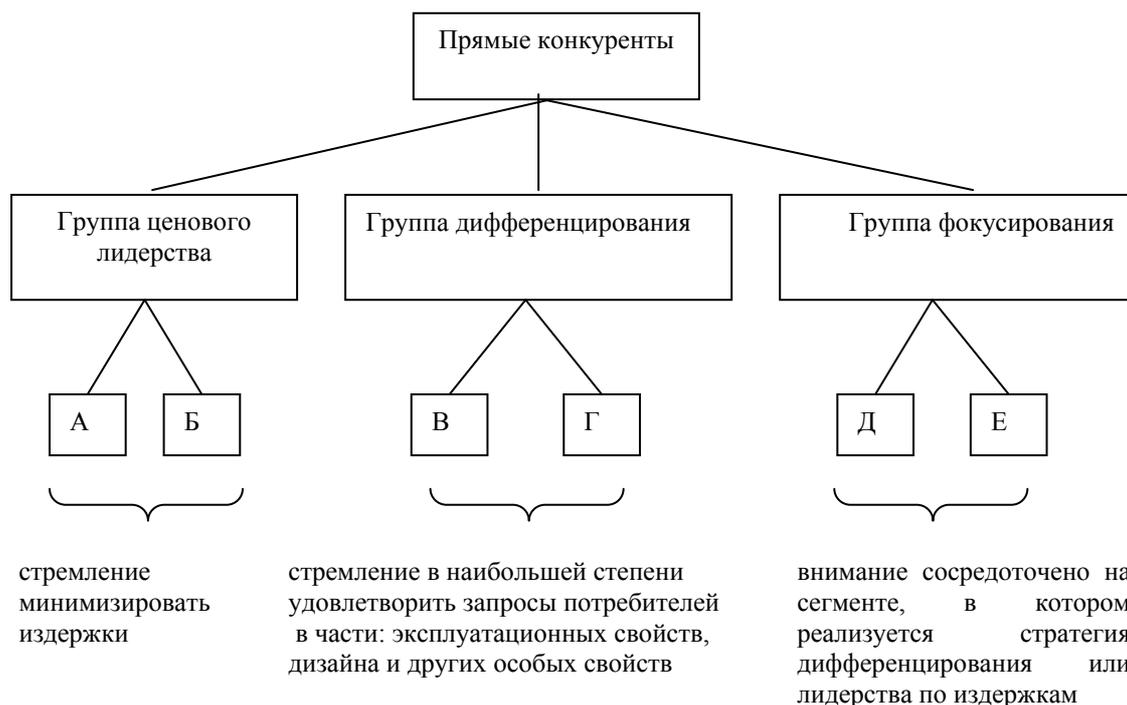
Таблица 2.3.1

Типы конкурентов

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

Как мы увидим далее, прямые конкуренты могут образовывать различные группы (см. рис. 2.3.1).

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.



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

Рис. 2.3.1. Стратегические группы прямых конкурентов

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. Первый подход 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, которым удовлетворяет их продукция. Во втором случае конкуренты классифицируются в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в производственно-сбытовой деятельности.

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 см. 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.

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.
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), ориентации на клиентов, которые не исследуют рынка (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 табл. 2.3.2.

Таблица 2.3.2

**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			

Анализ общей ситуации в отрасли, по Помпсону-Стрикленду⁶⁰, выглядит следующим образом. Стратегическая оценка внешней среды компании требует ответа на 7 вопросов:

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;

⁶⁰ 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.

- 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: наборы основных экономических показателей и стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли.

<p><i>2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?</i></p>

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 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. 2.3.2):

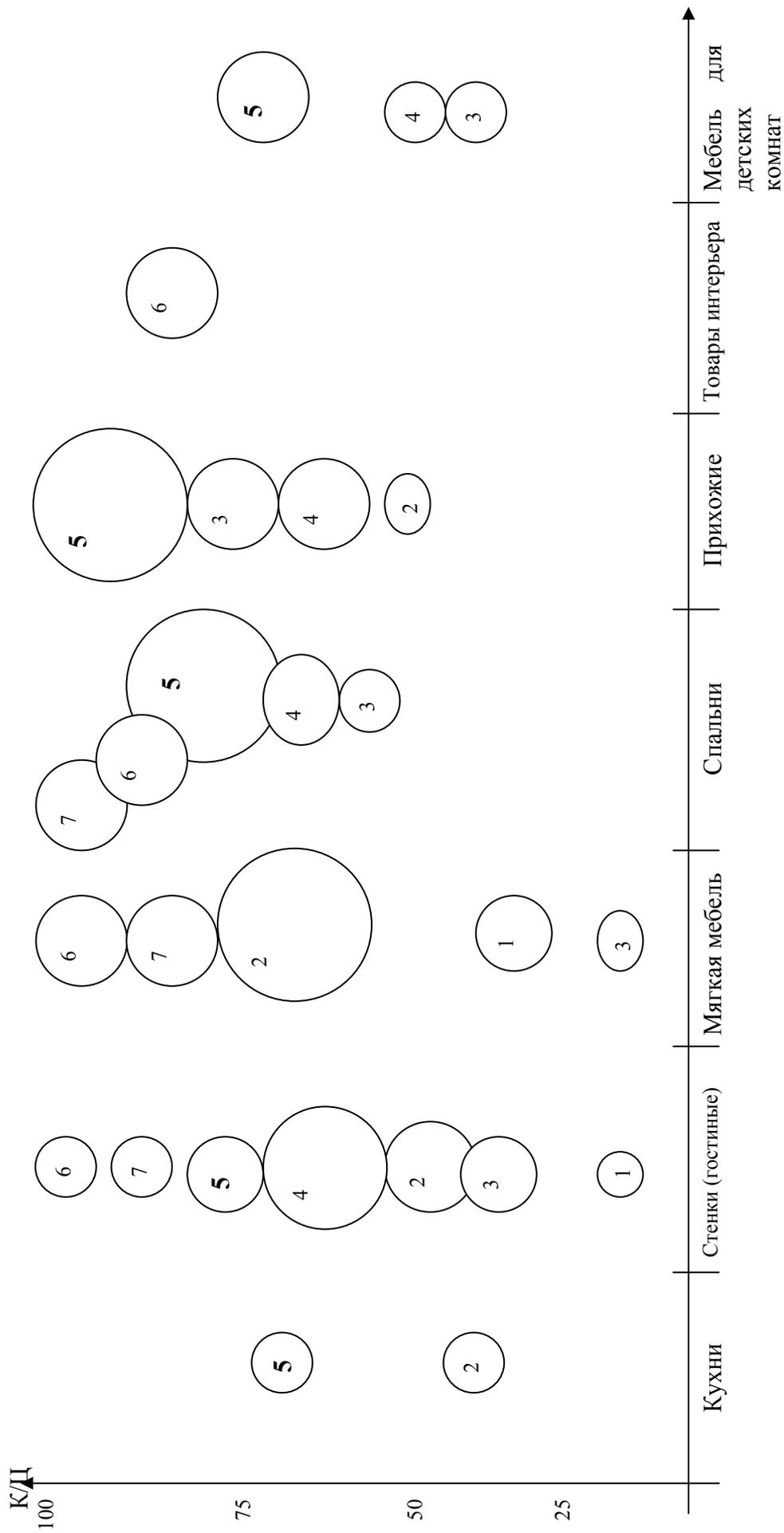
- установить весь спектр характеристик (уровень цен/качества, географический масштаб деятельности, степень вертикальной интеграции, ассортиментный набор продукции, используемые каналы распределения, набор сервисных услуг);
- нанести фирмы на карту;
- объединить фирмы, попавшие примерно в одно пространство;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



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

Рис. 2.3.2. Карта конкурентных позиций на рынке продаж мебели

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.

7. Ключевые факторы успеха (далее - КФУ) - 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. 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 табл. 2.3.3. представлены факторы, влияющие на ситуацию в отрасли.

Таблица 2.3.3.

Факторы, влияющие на общую ситуацию в отрасли

№ №	Наименования факторов	Содержание
1	Экономические показатели отрасли	<ul style="list-style-type: none"> • 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;
2	Уровень конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> • соперничество между продавцами внутри отрасли; наличие привлекательных товаров-субститутов; возможность вхождения в отрасль новых конкурентов; влияние поставщиков и возможность потребителей диктовать свои условия;
3	Изменение структуры конкурентных сил	<ul style="list-style-type: none"> • 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;
4	Конкурентная позиция	<ul style="list-style-type: none"> • уровень цен/качества; географический масштаб деятельности; степень вертикальной интеграции; ассортиментный набор продукции; используемые каналы распределения; набор сервисных услуг;
5	Оценка действий конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> • 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	Факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> • загрузка производственных мощностей; торговая сеть; реклама; уровень производственных затрат; расположение потребителей;
7	Привлекательность отрасли	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Предпосылки разработки конкурентной стратегии организации с учетом факторов риска

На большинстве современных рынков конкуренция в предложении продукции и услуг достигла пика остроты. Правилom стало быстрое обновление товарных рынков, связанное с ускоренными технологическими изменениями. Необходимость адаптации к рыночным условиям является насущной проблемой системы управления современным российским предприятием. Она должна проходить в ходе изучения деятельности конкурентов, разработки стратегии конкурентного поведения и реализации разрабатываемых мероприятий.

Процессы перестройки системы хозяйствования сами по себе объективно обуславливают нарастание неопределенности ситуации и нестабильности среды, в которой действуют предприятия. В большинстве исследований по стратегическому управлению⁶¹ делается ссылка на тот факт, что организация обладает достаточным запасом времени для анализа среды и разработки стратегий своего поведения. Проблемам диагностики среды и управления на основе учета изменений в окружении и количественной оценки сопутствующих рисков не уделяется необходимого влияния как в теории, так и на практике. Отсюда особо важным становится использование современных подходов и методов стратегического управления, маркетинга и статистики с целью анализа и учета факторов неопределенности и риска.

Методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия являются продуктом долгого эволюционного процесса. Одна из первых работ по военному стратегическому строительству Сунь-Цзы⁶² вышла в свет еще в V в. до н. э. На протяжении трех последних десятилетий тема разработки конкурентных стратегий привлекает масштабные исследования ученых всего мира.

«Стратегический менеджмент, подобно маркетингу и финансам, справедливо получил статус самостоятельной научной дисциплины»⁶³. Таким образом, исследователи (Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.) обозначают десять школ формирования стратегии – десять различных точек зрения, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте. Несмотря на определенную ограниченность и деформированность данных теорий

⁶¹ Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.; Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. – 736 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2002. – 296 с.

⁶² Sun Tzu, The Art of War (New York: Oxford University Press, 1971).

⁶³ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

(см. табл. 2.3.4), сторонники каждого направления придерживаются уникальных воззрений на основной аспект построения стратегии.

Недостатком всех перечисленных стратегических школ, по нашему мнению, является линейность в построении стратегических замыслов.

Таблица 2.3.4

Научные школы формирования стратегии

Школы стратегий	Характер	Процесс формирования стратегии	Предпочтение в выборе стратегии
1. Школа дизайна	Предписывающий	Осмысление	Образ
2. Школа планирования		Формальный	План
3. Школа позиционирования		Аналитический	Позиция
4. Школа предпринимательства	Описание реальных процессов разработки стратегии	Предвидение	Перспектива
5. Когнитивная школа		Ментальный	Мышление
6. Школа обучения		Развивающийся	Поведение
7. Школа власти		Ведение переговоров	Прием
8. Школа культуры		Коллективный	Традиции
9. Школа внешней среды		Реактивный	Реакция
10. Школа конфигурации	Объединение разрозненных элементов стратегии	Трансформация	Системность

Поэтому, исходя из сказанного, возникает вопрос о конструкции такой модели, которая анализировала бы тенденции в непредсказуемой и динамичной внешней среде, учитывала возникающие при этом риски и предлагала пути по их снижению.

Особенное значение учёт условий неопределённости в принятии управленческих решений приобретает в период экономических реформ в России. За годы планирования объёмы производства, цены, ассортимент как предприятия, так и «конкурентов» определялись на довольно длительный промежуток времени и «назначались» сверху. Поэтому и решения управленцев не требовали каких-либо познаний (обоснований) в области условий неопределённости. Строго говоря, эти решения не были стратегическими, а относились к оперативному управлению предприятием. С переходом от плановой экономики к рыночной большинство предприятий вышло из-под государственного контроля и сами должны определять свою стратегию. Резко возросла и степень неопределённости. Всё это требует нового подхода к выбору экономической и конкурентной стратегии предприятия.

Поэтому для любого предприятия в долгосрочной перспективе на первый план выступает возможность снижения неопределённости

как специфическая задача стратегического процесса. В свете сказанного возникает проблема идентификации потенциальных угроз предприятия через оценку их рисковости.

Неопределённость следует отличать от риска. Под риском понимают ситуацию, в которой субъект не знает точно, что случится, но представляет вероятность каждого из этих исходов⁶⁴. Неопределённость же означает недостаток информации о вероятных будущих событиях⁶⁵. Неопределённость характеризуется тем, что выбор конкретного плана действий может привести к любому из фиксированного множества исходов, вероятности осуществления которых неизвестны. Выделяют, как правило, два случая: а) вероятности не известны в силу отсутствия необходимой статистической информации; б) ситуация не статистическая и об объективных вероятностях говорить вообще не имеет смысла (это ситуация чистой неопределённости).

Неопределённость увеличивается в геометрической прогрессии с удалением предполагаемого события во времени. А поскольку всё, что касается стратегии, относится к долгосрочному временному интервалу, то условия неопределённости в применении к стратегии приобретают исключительно важное значение. Норберт Винер, основатель кибернетики, вообще трактовал проблему управления как уменьшение энтропии управляемых решений⁶⁶.

Предприятие не может остановить изменения и не в силах спрятаться от них. При этом никакое формальное планирование не может предвосхитить события. Но это не означает отказ от плановой системы. Планировать необходимо, как это делает пожарная охрана, которая не знает где будет следующий пожар, но точно знает, что пожар будет. Соответственно, она распределяет свои силы так, чтобы среагировать на непредвиденное событие как на ординарное.

Необходимо отметить, что неопределённость не есть что-то безусловно отрицательное для предприятия и не должна обязательно снижать уровень прибыли. Неопределённость затрудняет принятие решений хозяйствующим субъектом, но она мешает и принятию решений конкурентов. Всякая ошибка соперников – предоставленная нам возможность. Соответственно, предприятие должно стремиться расширять собственные области решений и сужать аналогичные поля конкурентов.

Для этого необходимо перевести ситуацию неопределённости в ситуацию субъективного риска.

⁶⁴ Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979. - 509 с.

⁶⁵ Там же.

⁶⁶ Капустин А.Ф. Неопределённость: виды, интерпретации, учёт при моделировании и принятии решений // Вестник СПбГУ. – Серия 5: Экономика. – 1993. - №2. – С. 108-114.

Применительно к предпринимательской деятельности можно сказать, что риск – это неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций, следствием которых является понесение убытков или снижение эффективности проекта⁶⁷.

Задачи с риском состоят в выборе некоторой альтернативы, обеспечивающей лучший результат с заданной вероятностью. Чаще всего максимизируется математическое ожидание полезности для каждой стратегии (хотя применяются и другие критерии). При выборе стратегий учитываются два фактора: вероятность получения тех или иных результатов и полезность этих результатов.

Сказанное выше характеризует категорию «предпринимательский риск» с качественной стороны и создает основу для его количественной интерпретации.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) измерении, если только ущерб поддается такому измерению. При таком подходе говорят: «Ты рискуешь потерять велосипед» или «Налицо риск потерять миллион рублей».

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль). При этом, например, говорят: «Существует риск потери половины прибыли».

Перевод ситуации неопределённости в ситуацию субъективного риска и присвоение некоторым событиям определённых вероятностей на основе субъективных ощущений требует использования формализованных методик выбора среди конкурирующих альтернатив. Это психологически облегчает выбор, поскольку решение принимается не только на основе собственного усмотрения, но и на основе определенных научных разработок.

Факторы риска, в зависимости от специфики ситуации, могут привести как к отрицательным, так и положительным результатам.

Риском можно управлять, т. е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска.

Знания, полученные субъектом самостоятельно на основе опыта и интуиции, либо специально вырабатываемые на базе исследования ситуации, определяют его чувство безопасности (опасности). В свою

⁶⁷ Управление инвестициями: В 2-х т. Т.1. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1998. – 416 с.

очередь, чувство безопасности или побуждает субъекта к поиску путей повышения безопасности, достижения ее приемлемого уровня, или же позволяет переключить его активность и ресурсы на иные цели, если оценки безопасности велики, т. е. уровень риска велик.

На основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска разрабатываются различные варианты рискованного вложения капитала и приводится оценка их оптимальности путем сопоставления ожидаемой прибыли и величины риска.

Это позволяет правильно выбрать стратегию и приемы управления риском, а также способы снижения степени риска.

Выбор конкурентной стратегии зависит от множества факторов: целей предприятия; состояния рынка, положения фирмы на нём; стратегий конкурентов; технологии производства; потенциала предприятия; конкурентных преимуществ; доли рынка; стадии жизненного цикла товара. Учесть все факторы при выборе стратегии невозможно, поэтому следует определить главные. Как правило, предприятие разрабатывает несколько вариантов решения главной стратегической задачи.

Таким образом, концепция приемлемого риска, ориентируя хозяйственного руководителя на сознательное, рациональное – в противовес авантюризму, безответственному – отношение к риску, предлагает важные для деловой активности в сфере предпринимательства методические рекомендации. Во-первых, риск – это не статическая характеристика, а управляемый параметр, на его уровень можно и, самое главное, необходимо оказывать воздействие. Во-вторых, поскольку такое воздействие можно оказать только на «познанный» риск, то его надо анализировать, т. е. выявлять и идентифицировать факторы риска, оценивать последствия их проявления и т. д. В-третьих, для корректного учета риска в деятельности производственного предприятия полезно различать «стартовый» уровень риска, или риск замысла первоначальной идеи проекта (хозяйственного мероприятия), или варианта стратегии, и «финальный» уровень риска, оценка которого произведена (для выбранной стратегии предприятия, принятого варианта проекта, намеченного к осуществлению хозяйственного мероприятия и т. п.) после выполнения необходимых процедур оценки риска и разработки комплекса мероприятий по смягчению или нейтрализации последствий проявления факторов риска.

Большинство работ по изучению методов управления рискованными ситуациями на предприятиях как в отечественной, так и в зарубежной практике направлено на страхование возможной

неопределенности с отрицательными последствиями. Но, если в развитых странах эта система поставлена «на поток» и работает безупречно, то отечественное страхование коммерческих структур находится на этапе зарождения. Страховой механизм нашего государства, на наш взгляд, наберет цивилизованные обороты только в случае возникновения определенной стабильности в политической, экономической и социальной сферах. Поэтому актуальным ставится вопрос о методике выработки стратегии хозяйствующим субъектом с учетом рисковости окружающей среды и принятии мер по снижению выявленных рисков.

Для методики важна возможность исследования в течение ряда лет с целью сопоставления итогов деятельности, выявления более или менее устойчивых тенденций (основных трендов) развития (положения) предприятия и выработки последовательной конкурентной стратегии. На наш взгляд, наиболее рациональной стратегией в этом случае будет являться стратегия безрисковая (либо с минимальным риском).

Наиболее распространенными формами стратегических решений в условиях риска являются:

1) Избежание риска. Реорганизация проекта таким образом, чтобы он не зависел от данного события.

2) Переадресация риска. К примеру, исполнитель прибегает к своего рода страховке — если проявится риск, заказчик берет на себя оплату дополнительных работ.

3) Соглашение с присутствием риска. Это не означает, что надо просто пассивно ждать реализации риска. В этом случае можно предпринять некие действия, направленные на снижение вероятности его проявления, уменьшение его последствий (например, предусмотреть такую архитектуру системы, которая позволит компенсировать потерю производительности).

Методика разработки конкурентной стратегии организации в условиях риска

Современное предприятие в большей степени можно отнести к открытой системе, внутренняя стабильность которой во многом зависит от условий, особенностей и тенденций развития внешней среды. Внешняя среда характеризуется высокой динамичностью. В каждой группе факторов постоянно происходят изменения: появляются новые конкуренты, изменяются параметры спроса, возникают и отмирают родственные и поддерживающие отрасли. Все это усугубляется влиянием случайных факторов, а также изменениями законодательства и политической ситуации.

Поэтому уровень активности конкурентной среды является определяющим моментом в построении маркетинговой политики предприятия, в выборе средств и методов ведения конкурентной борьбы.

Одной из важнейших характеристик активности конкурентной среды предприятия, учитывающей ее риск, является степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши или интенсивность конкуренции. Ввиду сложности непосредственной количественной оценки взаимоотношений факторов конкурентной среды (поставщиков; потребителей; предприятий, начинающих бизнес на рассматриваемом рынке; производителей товаров-заменителей; непосредственных конкурентов) возможно косвенное измерение интенсивности конкуренции. Профессор Азоев Г.Л. в своей монографии «Конкуренция: анализ, стратегия и практика»⁶⁸ выделяет три агрегированных фактора, определяющих интенсивность конкуренции. К таким факторам относятся: характер распределения рыночных долей между конкурентами, темпы роста рынка и его рентабельность.

Множеством научных исследований⁶⁹ уже доказано и обосновано, что методологической основой оценки конкурентного статуса предприятия является его *рыночная доля* (D), которая определяется отношением объема продукции, им реализованной, к общему объему продукции, проданной на рассматриваемом рынке. Иначе говоря, общий объем реализованной продукции ($\sum B$) можно представить как сумму двух величин: выручки от реализации продукции конкурентов (B_k), присутствующих на данном рынке, и выручки рассматриваемого предприятия (B_n), то есть

$$D = \frac{B_n}{B_n + B_k}. \quad (1)$$

Совершенно справедливо утверждение, что размер доли определяет возможность влияния предприятия на рынок и на конкурентов. Но трудно согласиться с положением, отождествляющим увеличение размера доли с повышением степени свободы в деятельности предприятия (за счет эффекта масштаба) и, в конечном счете, с улучшением конкурентного статуса предприятия. Величина доли предприятия на рынке может определять сильную или слабую конкурентную позицию, но не обязательно в прямой зависимости: «Выше доля – выше конкурентный статус».

⁶⁸ Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

⁶⁹ См., например, Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. – 736 с.; Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996 и др.

Как показывает практика, существует некоторое критическое соотношение долей рынка двух независимых конкурентов, когда стремление к изменению этого соотношения ослабевает. Обычно эту пропорцию определяют как 2 : 1 и более. В данной ситуации для двух конкурентов i и j выполняется неравенство:

$$D_i \geq 2D_j. \quad (2)$$

И, напротив, примерное равенство значений рыночных долей существенно повышает активность предприятий в борьбе за конкурентные преимущества. Ближайшие преследователи пытаются атаковать своих конкурентов, незначительно превосходящих их по степени доминирования на рынке. В свою очередь, более крупные стремятся утвердить свою позицию, что также требует определенных усилий и является причиной постоянных конфликтов даже по незначительным поводам. Следовательно, наибольшая конкурентная активность наблюдается при примерном равенстве долей. В случае, если $D_i = D_j$, стратегии конкурентов часто идентичны, что является признаком неустойчивых, конфликтных отношений. Отсюда можно оценить степень риска (P) конкурентного столкновения:

$$\text{при } D_i \geq 2D_j, P \cong 0, \quad (3)$$

$$\text{при } D_i = D_j, P \cong 1. \quad (4)$$

Таким образом, при отсутствии явных лидеров и аутсайдеров, когда весь рынок (сегмент) представлен конкурентами, владеющими равными долями рынка (при прочих равных условиях) – интенсивность конкуренции максимальна. Из вышеприведенных соотношений можно вывести формулы для оценки риска конкурентного столкновения:

$$\text{если } 0 < \frac{D_i}{D_j} \leq \frac{1}{2} \text{ или } \frac{D_i}{D_j} \geq 2, P \cong 0, \quad (5)$$

$$\text{при } \frac{1}{2} \leq \frac{D_i}{D_j} \leq 1, P \approx 2 * \left(\frac{D_i}{D_j} - \frac{1}{2} \right), \quad (6)$$

$$\text{при } 1 \leq \frac{D_i}{D_j} \leq 2, P \approx 2 - \frac{D_i}{D_j}. \quad (7)$$

Данные отношения графически представлены на рис. 2.3.3.

Если доли конкурентов не равны, то соперники будут иметь разный риск взаимного конкурентного столкновения. Так, если доля изучаемого предприятия оценивается в 30%, а конкурента – в 40%, их риски, согласно расчетам, будут равны соответственно 0,5 и 0,67. Данная разница объясняется, на наш взгляд, учетом потерь

каждого конкурента. Второй соперник при столкновении может понести больший урон, чем первый.

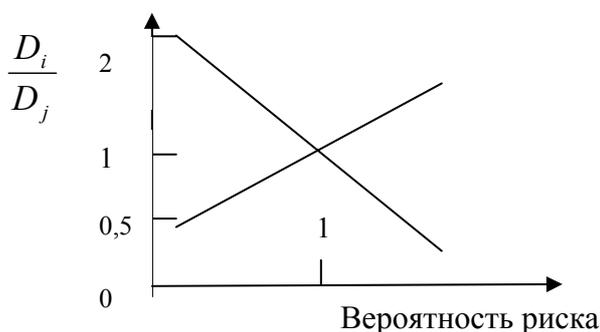


Рис. 2.3.3 Оценка риска конкурентного столкновения

Поскольку успешная деятельность организации должна сопровождаться безрисковой стратегией, неотъемлемым элементом оценки рыночной позиции предприятия в конкурентной борьбе является учет факторов риска.

Выведенная выше формула для оценки риска конкурентного столкновения позволяет определить как риск предприятия, так и риск соперника. Оценивая в динамике влияние изменения своей доли рынка на изменение доли конкурента, в будущем периоде мы можем снизить степень ожидаемого риска, варьируя размером собственной доли, можем уйти от риска, либо вовлечь в еще больший риск одного или нескольких конкурентов.

Принятие стратегического решения в условиях риска путем оптимизации рыночной доли разработчикам представляется через прохождения нескольких последовательных этапов.

Эффективная стратегия развития предприятия требует более или менее качественного предсказания состояния внешнего окружения в будущем. Поэтому для обоснованного манипулирования риском необходим прогноз реакции конкурентов на относительное изменение нашей доли рынка в предыдущем периоде.

Под *реакцией конкурента R* будем понимать степень чувствительности конкурента к изменению доли его соперника в прошедшем периоде на 1%.

Необходимо отметить, что реакция каждого конкурента на изменение нашей доли в предшествующем периоде проявляется в

любом случае. Она может быть сильной (эластичной - $|R| < 1$) или слабой (неэластичной - $|R| > 1$).

Формула для определения реакции R конкурента в период времени $i+1$ на относительное изменение доли рассматриваемого предприятия в периоде i будет иметь вид:

$$R_{i+1} = \frac{D_{i+1}^k - D_i^k}{D_i^k} : \frac{D_i - D_{i-1}}{D_{i-1}}, \quad (8)$$

где i – период времени, D^k - доля конкурента в определенном периоде; D - доля рассматриваемого предприятия, на относительное изменение которой реагирует конкурент или конкуренты.

Одним из наиболее эффективных методов прогнозирования рынка, составляющих основу экономической прогностики, является экономико-математическое моделирование. Оно позволяет на строго количественной основе выявить характер связей между отдельными элементами рынка и теми факторами, которые влияют на его развитие. Что особенно важно – математические модели дают возможность наблюдать, как станут развиваться события при тех или иных начальных допущениях.

На основе данного положения можно определить математический тренд реакции конкурентов для проектирования стратегии деятельности. Ряд временных серий данных позволяет построить уравнение регрессии степени чувствительности конкурентов по времени. Это дает корректный прогноз реакции. Коэффициенты регрессионного уравнения

$$y = a + vx \quad (9)$$

можно рассчитать по следующим формулам⁷⁰ (10, 11, 12, 13):

$$a = \bar{y} - v\bar{x}, \quad (10)$$

$$v = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}, \quad (11)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}, \quad (12)$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}, \quad (13)$$

где x – порядковый номер периода (1, 2, 3, ..., n), n – число рассматриваемых периодов, y – реакция конкурента за определенный временной период.

⁷⁰ См.: Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Практикум – СПб.: Специальная литература, 1998. С. 24-25

Прогноз реакции конкурента на относительное изменение доли изучаемого предприятия на 1% на $n+1$ год (когда $x=n+1$ в используемой системе кодирования) составит:

$$y = a + v(n+1). \quad (14)$$

Чтобы задать конкретный риск конкурентного столкновения через отношение долей в будущем, из выражения (8) находим (прогнозируем) значение доли конкурента в $i+1$ периоде:

$$D_{i+1}^k = D_i^k \left(R_{i+1} \frac{D_i - D_{i-1}}{D_{i-1}} + 1 \right). \quad (15)$$

Определив реакцию и долю конкурента на $i+1$ интервал времени, в зависимости от складывающейся ситуации (например, фазы жизненного цикла продукции), можно выбрать одну из альтернативных стратегий развития предприятия с учетом риска конкурентного столкновения: а) уйти от риска (минимизировать риск); б) вовлечь в риск конкурентов. Несомненно, при определенном стечении обстоятельств возможно применение одновременно обеих стратегий.

Для обоснованного выбора стратегии можно обратиться к понятию жизненного цикла продукта – концепции, которая позволяет описать сбыт продукта, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его ухода с рынка. В течение жизненного цикла сбыт, доходы и, соответственно, стратегические принципы существенно изменяются.

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла товара, обобщенная характеристика которого представлена в табл. 2.3.5. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции ослабевают, и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность.

Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Необходимость изучения концепции жизненного цикла продукции продиктована рядом обстоятельств:

- 1) жизнь товара стала короче, чем раньше;

- 2) новая продукция требует растущих инвестиций;
- 3) изменения во вкусах потребителей, тенденциях развития конкуренции, поддержке каналов реализации, адаптации маркетинговых планов;
- 4) определение товарного ассортимента, предполагающего сбалансированное сочетание новых, развивающихся и зрелых товаров.

Таблица 2.3.5

Основные характеристики стадий жизненного цикла продукции⁷¹

	Внедрение	Рост	Зрелость	Снижение
Отраслевой сбыт (Темп роста рынка – T_m)	Рост: $T_m > 1,4$	Быстрый рост	Стабильность $0,7 < T_m < 1,4$	Сокращение $T_m < 0,7$
Прибыли отрасли	Отрицательные	Возрастающие	Сокращающиеся	Сокращающиеся
Клиенты	Новаторы-16%	Массовый рынок-34%	Массовый рынок-34%	Консерваторы-16%
Конкуренция	Отсутствует или незначительная	Некоторая	Сильная	Незначительная
Товарный ассортимент	Одна базовая модель	Растущее число разновидностей	Полная ассортиментная группа	Товары с максимальным спросом
Ценообразование	Стандартное	Большой диапазон цен	Полная ценовая линия	Отдельные цены
Цели маркетинга	Привлечение к новому товару новаторов и лиц, формирующих обществ. мнение	Расширение сбыта и ассортиментной группы	Поддержание отличительных преимуществ	Сократить Оживить Прекратить
Затраты на клиентуру	Высокие	Средние	Низкие	Низкие
Продвижение	Информационное	Убеждающее	Конкурентное	Информационное
Стратегия с учетом риска конкурентного столкновения	Защита новых позиций. Избежание риска	Защита продвижения товаров. Избежание риска	Поддержание риска в пределах допустимого. Возможно вовлечение в риск самых опасных конкурентов	Избежание риска. Вовлечение в риск самых опасных конкурентов

Следующим этапом разработки стратегических решений является выбор диапазонов риска, которые бы соответствовали успешной деятельности предприятия.

⁷¹ Построено по: Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн.; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.; Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. – 736 с.; Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996 и др.

Выражения (5, 6, 7) используем для нахождения интервалов значений, которым должна принадлежать в будущем периоде наша доля при заданном риске и доле конкурента (-тов).

В данном случае наиболее показательной будет шкала, предложенная в исследовании И.К. Беляевского⁷², в которую были внесены незначительные изменения (табл. 2.3.6):

Таблица 2.3.6

Шкала границ риска

Границы зон риска, %	0-0,25	0,26-0,50	0,51-0,75	0,76-1,00
Риск	Минимальный	Повышенный (допустимый)	Критический	Катастрофический

а) Так, принимая допустимый риск (выбирая интервал от 0 до 0,50), можно определить следующий диапазон значений собственной доли:

- 1) если $0 < \frac{D}{D^k} < 1$, то $0 < D \leq 0,75 D^k$;
- 2) если $\frac{D}{D^k} > 1$, то $D \geq 1,5 D^k$;
- 3) принимаем $P \approx 0$ при $\frac{D}{D^k} \in \left(0; \frac{1}{2}\right]$ и $\frac{D}{D^k} \in [2; \infty)$.

Если рассматриваемое предприятие имеет нескольких конкурентов, то для нахождения соответствующего значения собственной доли строится система неравенств, количество которых равно количеству конкурентов, умноженному на два. Поэтому, оптимальное значение нашей доли будет лежать на пересечении областей допустимых значений этих неравенств.

б) Для вовлечения в риск конкурентов в $i+2$ периоде нам необходимо задать такую долю в $i+1$ периоде, чтобы через соответствующие реакции соперники сравняли свои доли, и, тем самым, были бы спровоцированы на максимальный риск конкурентного столкновения друг с другом: $D_{i+2}^{k1} = D_{i+2}^{k2}$.

Для определения собственной доли на $i+1$ интервал времени, которая бы дала импульс начала войны двух конкурентов $k1$ и $k2$ в $i+2$ периоде, можно использовать следующее выражение (см. (15)):

$$D_{i+1}^{k1} \left(R_{i+2}^{k1} \frac{D_{i+1} - D_i}{D_i} + 1 \right) = D_{i+1}^{k2} \left(R_{i+2}^{k2} \frac{D_{i+1} - D_i}{D_i} + 1 \right).$$

Отсюда,

⁷² Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.

$$D_{i+1} = D_i \left(\frac{D_{i+1}^{k2} - D_{i+1}^{k1}}{D_{i+1}^{k1} R_{i+2}^{k1} - D_{i+1}^{k2} R_{i+2}^{k2}} + 1 \right). \quad (16)$$

Число парных сочетаний (C_m^2) при взаимодействии m конкурентов можно рассчитать по формуле:

$$C_m^2 = \frac{m(m-1)}{2}. \quad (17)$$

Другими словами, с одной стороны мы получили диапазон значений собственной доли на $i+1$ период, которая гарантировала бы нам допустимый риск конкурентного столкновения в этом же периоде (пункт а). С другой стороны, значения нашей доли в $i+1$ периоде в количестве C_m^2 определяют наиболее вероятное столкновение конкурентов в $i+2$ периоде (пункт б). Как уже отмечалось, в данном случае возможно применение как отдельных стратегий, так и их синтеза.

Заключительным этапом принятия стратегического решения, на наш взгляд, должна стать оценка собственного потенциала и внутренних проблем по изменению своей доли (позиции) на рынке. Другими словами, необходимо оценить эффективность (прибыльность) альтернативных решений при различных значениях доли и соответствующих им рисках.

Таким образом, предложенная методика разработки конкурентной стратегии предприятия содержит следующий алгоритм действий:

- 1) Установление распределения рыночных долей предприятий за определенный временной период на фиксированной территории и в конкретном сегменте (см. формулу 1).
- 2) Определение реакции каждого конкурента на относительное изменение доли рассматриваемого предприятия (см. формулу 8).
- 3) Прогноз реакции конкурентов (формулы 9-14).
- 4) Определение доли каждого конкурента на будущий период (см. формулу 15).
- 5) Выбор рискового диапазона в зависимости от стадии жизненного цикла продукции.
- 6) пункт а – выбор собственной доли на $i+1$ период с учетом минимального риска конкурентного столкновения;
пункт б – нахождение собственной доли на $i+1$ период для столкновения конкурентов в $i+2$ периоде (см. формулы 16, 17).
- 7) Оценка собственных возможностей для выбора оптимальной рыночной доли.

По нашему мнению, данная методика позволяет количественно оценить конкурентные риски и обоснованно выбрать

соответствующую стратегию конкурентного поведения и развития промышленного предприятия через оптимизацию его рыночной доли.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается анализ конкурентного положения организации?
2. Дайте характеристику конкурентоспособности как организационному явлению.
3. Приведите примеры стратегических групп прямых конкурентов.
4. Как установить преимущество организации по издержкам?
5. В чем заключается стратегия лидерства по издержкам?
6. Чем отличается «интеграции вперед» от «интеграции назад»?
7. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
8. Каковы предпосылки разработки конкурентной стратегии организации с учетом факторов риска?
9. Назовите факторы, определяющие выбор конкурентной стратегии.
10. Каков алгоритм разработки конкурентной стратегии?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
4. Капустин А.Ф. Неопределённость: виды, интерпретации, учёт при моделировании и принятии решений // Вестник СПбГУ. – Серия 5: Экономика. – 1993. - №2. – С. 108-114.
5. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Практикум – СПб.: Специальная литература, 1998.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
7. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн.; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

9. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 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.

Раздел 3. Внутрифирменное стратегическое планирование в организациях

Тема 3.1. Политика взаимодействия организации с внешней средой

Организации, как и любые системы, ограничены от внешней среды и в то же время связаны с внешней средой таким образом, что из внешней среды они получают необходимые им ресурсы и передают во внешнюю среду продукты своей жизнедеятельности. То есть внешняя среда является необходимым условием существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде⁷³.

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

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

В связи с этим можно заключить, что организация как система является во внешней среде средством, а, следовательно, существуют возможности воздействовать на это средство из внешней среды.

Графически отмеченные взаимодействия системы с внешней средой представлены на рис 3.1.1.

Содержимое системы в данном случае неизвестно (или не представляет интереса для внешней среды), но важно определить: что нужно на входе в систему и что должно быть на выходе из нее и не важно - что находится внутри системы. Поэтому приведенную модель часто называют моделью "черного ящика".

⁷³ Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – М.: ВлГУ, ВИБ, 2002. - 180 с.

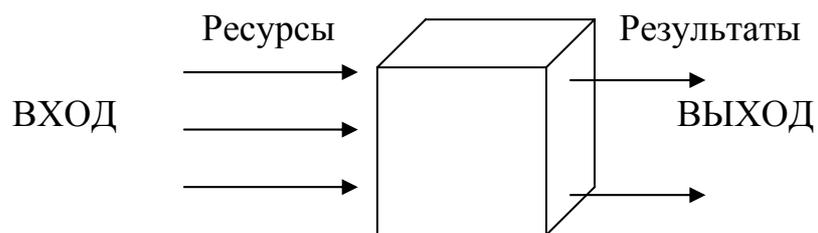


Рис. 3.1.1. Модель "черного ящика"

Таким образом, «черный ящик» – это система, в которой входные и выходные величины известны, а ее внутреннее устройство и процессы, происходящие в ней, неизвестны.

Любая организация представляет собой указанный «черный ящик» с позиции взаимодействия с внешней средой в виде социально-экономической системы, в которой происходит трансформация всех видов ресурсов, поступающих из внешней среды, т.е. находящихся на входе в систему в готовую продукцию. Среди основных ресурсов выделяют людские ресурсы, финансы, материалы, энергию, информацию, время и т.д. Учитывая данное обстоятельство, очевидным становится, что содержание данной экономической системы (состав «черного ящика») определяется или должен определяться корпоративной стратегией. Поскольку процесс трансформации ресурсов является сложным и многофакторным, то именно наличие грамотной адекватной корпоративной стратегии определяет не только выживание, но и движение организации от начального этапа – определения «что производить?» до заключительного – получение прибыли от реализованной продукции. Как говорил авторитетный японский специалист по современному менеджменту М. Умыда, самую высокую прибыль приносят не оборудование и технология, нацеленные на то «как производить», а концепция «что производить». Структурную схему стратегии, исходя из рыночных позиций, можно определить следующим образом, представленным на рис. 3.1.2.

Стратегия, согласно словарю Вебстера, - «наука о планировании и направлении движения крупномасштабных военных сил и, прежде всего, о передвижении сил в наиболее выгодное положение до фактического боя с врагом». Итак, стратегия явно имеет отношение к созданию большой иерархической структуры, когда генералом рассматриваются крупные передвижения, выбираются и выполняются необходимые действия для того, чтобы достигнуть цели.



Рис. 3.1.2. Структурная схема детализации корпоративной стратегии

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.

Рыночная стратегия (или стратегия «вовне») определяет политику взаимодействия организации с внешней средой. Она направлена на разработку и организацию наиболее эффективного функционирования «ВХОДА» системы, а именно представляет собой стратегию потребления ресурсов и стратегию реализации товаров и услуг. Данные стратегии, в свою очередь, представляют собой маркетинговую политику, конкурентную стратегию и политику управления закупками или, другими словами, политику взаимодействия с поддерживающими отраслями (поставщиками).

Как уже было отмечено, базисом разработки маркетинговой стратегии для целей организации эффективного производства и конечной максимизации прибыли предприятия является определение концепции «что производить».

Продуктово-маркетинговая стратегия⁷⁴ – это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках. Продуктово-маркетинговая стратегия представляет собой ключевую стратегию выживания, спокойного существования, экономического роста, крупного успеха организации.

Продуктово-маркетинговая стратегия – основная и ключевая подсистема корпоративной стратегии. Это стратегия ключевого результата деятельности организации. Она, как минимум, должна ответить на следующие вопросы:

- Что за продукты будут производиться и продаваться?
- Кому будут продаваться продукты?
- Где (в каких регионах и точках) будут продаваться продукты?
- Как цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов?
- Как организация устанавливает цены на свои продукты: является ли она ценовым лидером или устанавливает их вслед за конкурентами?
- Какова стратегия организации в области продвижения и дистрибуции своих продуктов на соответствующих рынках?

Применительно к конкретной ситуации каждый вопрос продуктово-маркетинговой стратегии должен быть детально разработан.

При проведении аналитической работы по продукту силами коллегиального исполнительного органа организации целесообразно использовать и некоторые другие эффективные методы современного менеджмента. Хорошо зарекомендовали себя коллегиальные целевые методы (по продукту) SWOT/SNW-анализа⁷⁵.

SWOT-анализ по продукту. Используя определенные процедуры, организация может установить свой продуктовый профиль на текущий год и на конкретную стратегическую перспективу. В завершении утверждаются два перечня:

- полный перечень конкретных продуктов, составляющих продуктовый профиль организации на текущий год;

⁷⁴ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.

⁷⁵ Там же.

- полный перечень конкретных продуктов, составляющих продуктовый профиль организации на стратегическую перспективу.

По поводу указанных перечней разработчики продуктового профиля организации всегда сталкиваются с проблемой системной оценки каждого перечня на его полноту и реалистичность в целом. Оценка на реалистичность обязательно должна включать анализ практической реализуемости данного продуктового профиля в соответствующие конкретные периоды времени.

Системная оценка на полноту и реалистичность может быть последним аналитическим этапом в процессе принятия решения по утверждению продуктового профиля организации на текущий год или на стратегическую перспективу.

Подобная проблема возникает и при разработке полноценного бизнес-плана организации на текущий год, который должен быть нацелен на системное обеспечение реализации утвержденного текущего продуктового профиля, а также при разработке в рамках стратегии комплекса конкретных указаний, призванных обеспечить реализацию продуктового профиля организации, утвержденного на конкретную стратегическую перспективу.

При решении этой проблемы, как показала практика, очень полезным и достаточно эффективным средством является так называемый целевой SWOT-анализ, т.е. SWOT-анализ по продуктовому профилю организации.

Следует заметить, что при проведении анализа продуктового профиля организации, особенно по его наиболее важным конкретным позициям, рекомендуется учитывать данные по так называемому жизненному циклу рынка продукта⁷⁶. Общепризнанная модель такого цикла представлена на рис. 3.1.3. Однако при практическом освоении техник анализа, основанных на модели жизненного цикла продукта, надо проводить анализ не усредненных (типичных) траекторий абстрактного продукта, как это представлено на рис. 3.1.3, а только достоверных траекторий жизни конкретного товара на конкретном рынке.

При разработке и принятии стратегических и программно-тактических решений по каждой номенклатурной позиции продукта организации необходимо учитывать оценку пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненного цикла рынка соответствующего конкретного продукта.

⁷⁶ Лапыгин Ю.Н. Маркетинг (конспект лекций). – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2001. С.19.



Рис. 3.1.3. Модель жизненного цикла рынка продукта

SNW-анализ по продукту. При разработке продуктово-маркетинговой стратегии наряду со SWOT-анализом по продукту и анализом жизненного цикла продукта можно применять техники SNW-анализа, т.е. целевой SNW-анализ по продукту.

SNW-анализ является своего рода развитием SWOT-анализа. В нем к анализу/оценке сильных и слабых (SW) сторон/позиций добавляется анализ/оценка его нейтральных (N) сторон/позиций. А в общем плане SNW-анализ – весьма универсальный аналитический инструмент, областями применения которого могут быть следующие виды анализа: стратегический, тактический, функциональный (например, маркетинговый, анализ персонала, финансовый), структурный и т.д.

Целевой SNW-анализ по продукту может быть как групповым, так и индивидуальным.

Техника проведения группового SNW-анализа по продукту на заседаниях исполнительного органа организации почти полностью соответствует технике осуществления SWOT-анализа.

Индивидуальный SNW-анализ по продукту обычно проводят специалисты, давно занятые в разработке продуктово-маркетинговой стратегии. SNW-анализ – универсальный инструмент стратегических исследований.

Дальнейшая разработка маркетинговой политики определяется *маркетинг менеджментом*. Маркетинг менеджмент организации

нацелен на привлечение потребителей и сохранение покупательской лояльности в долгосрочном периоде. Тем самым организация получает ресурсы для удовлетворения запросов заинтересованных групп — акционеров, сотрудников и общества. Маркетинг менеджмент призван выполнить пять задач:

- *определение целевых рынков.* Прежде всего, необходимо выявить потребителей, которые желали бы произвести обмен с фирмой. Выбор целевых рынков обуславливается уровнем платежеспособного спроса и способностью организации обслужить их;
- *маркетинговые исследования.* Необходимо получить и проанализировать информацию о существующих и потенциальных потребностях покупателей на выбранных рынках о том, как именно они совершают покупки и что им предлагают конкуренты;
- *разработка товара.* Компания должна создать товары (и/или услуги), которые будут удовлетворять потребностям и желаниям;
- *планирование маркетинга-микс.* Необходимо установить цену на товары, выбрать средства продвижения на рынок и каналы распределения. Цель маркетинга-микс — предложение потребителям определенных благ, доведение информации о новых возможностях и обеспечение их получения;
- *наблюдение.* Поскольку фирма стремится установить стабильные долгосрочные связи с потребителями, необходимо обеспечить устойчивый информационный канал о степени удовлетворения покупателей обменом и постоянно совершенствовать товар и маркетинг-микс по мере изменения потребностей и конкурентной среды.

Маркетинг менеджмент можно определить как деятельность по выявлению целевых рынков, изучению потребностей потребителей на этих рынках, разработке товаров, установлению цены на них, выбору способов продвижения и распределения с целью осуществления обмена, удовлетворяющего потребности, заинтересованных групп⁷⁷.

Данное определение предполагает наличие конкуренции. У потребителей есть выбор, поскольку, как правило, их внимание пытаются привлечь несколько конкурирующих фирм. Если организация стремится достичь поставленных целей, она должна предложить потребителям большую, в сравнении с товарами конкурентов, ценность.

⁷⁷ Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.

В экономике, основанной на конкуренции и свободном предпринимательстве, стремящиеся к успеху организации на первое место должны поставить интересы потребителей. Однако лишь немногие компании в полной мере учитывают это очевидное условие. Большинство предпочитают руководствоваться совсем иными принципами. Далее мы рассмотрим четыре наиболее распространенные концепции управления бизнесом.

Ориентация на производство

Некоторые организации уделяют основное внимание отнюдь не потребителям, а производимым товарам. Данный подход проявляется в двух самостоятельных формах. В первом случае представители высшего менеджмента фирмы, сторонники идеи технократии, уверены в том, что успех на рынке обеспечивает, прежде всего, технологическое превосходство, когда право принятия решений о производстве товаров предоставляется научным экспертам. Из данной посылки следует отрицание необходимости проведения исследований, направленных на изучение отношения потребителей к свойствам и цене проектируемых товаров. Как правило, такие фирмы выступают с изощренными с технической точки зрения, дорогими с точки зрения производственных затрат, но недостаточно привлекательными для рынка торговыми предложениями.

В основе второй формы проявления производственной концепции — мнение о том, что ключ к успеху — более эффективное, в сравнении с конкурентами, производство товаров. Как основной источник конкурентного преимущества рассматривается снижение производственных затрат. Генри Форд резюмировал эту философию в ответе потребителям, интересующимся новинками компании: «Они имеют право на автомобиль любого цвета до тех пор, пока он остается черным!». Однако вскоре ему пришлось убедиться, что на конкурентных, быстро изменяющихся рынках, организации, уделяющие чрезмерное внимание производству, рискуют «упереться лбом в стенку» отсутствия спроса на свои товары с низкой добавленной стоимостью.

Ориентация на продажи

Часто производственная направленность компании эволюционирует в ориентацию на продажи. Такие компании, выпуская товары, не вызывающие особого интереса у потребителей, рассматривают агрессивный сбыт, рекламу и усиленное стимулирование продаж как единственное средство проникновения на рынок и его завоевания. Однако продажи — отнюдь не маркетинг, а нечто прямо противоположное. Как сформулировал Т. Левитт в своей известной статье «Маркетинговая близорукость»: «Ориентация на

продажи предполагает умение заставить потребителей приобрести то, что предлагает фирма, маркетинг – заставить фирму производить то, что желают приобрести потребители»⁷⁸.

Аналогичный вывод был сделан и другим признанным, экспертом в области маркетинга – П. Друкером: «Ориентация на продажи и маркетинг отнюдь не синонимы, а антонимы. Правомерно предположить, что необходимость в сбыте вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы минимизировать ее. Цель маркетинга – такой уровень знания и понимания нужд и потребностей покупателей, чтобы ваши товары и услуги были жизненно необходимы им и товар продавал себя сам»⁷⁹.

Хотя агрессивный сбыт может на время «одурачить» потребителей, он органически не способен сформировать основу для долгосрочного сотрудничества компании и покупателей.

Финансовая ориентация

Многие фирмы сегодня не ориентируются ни на потребителей, ни на товары, а уделяют основное внимание финансовым активам. По мнению менеджеров таких компаний, задача управления – обеспечение максимально возможных при данных активах денежных потоков. Президент компании *Tomkins* так объясняет позицию менеджмента: «Для нас потребители – это в первую очередь финансовые институты, а не просто индивиды, приобретающие товары фирмы. Мы, скорее, скупаем фирмы, нежели управляем ими». Такие компании-«хищники», интенсивно эксплуатируя принадлежащие им активы, получают высокие доходы в течение нескольких лет, но в долгосрочном периоде они не имеют возможности удовлетворять потребности покупателей, создавать конкурентоспособные торговые марки и идти в ногу с постоянно изменяющейся рыночной средой и технологиями.

Ориентация на потребителей

Сегодня фирмы с самым высоким рыночным «рейтингом» прекрасно осознают необходимость ориентации на потребителей, которая обычно и называется концепцией маркетинга.

Концепция маркетинга утверждает, *что предприятие повышает шансы достичь своих целей, если оно настроит себя на более эффективное, по сравнению с конкурентами, удовлетворение существующих и потенциальных нужд потребителей.*

На рис. 3.1.4 приведено сравнение компаний, ориентированных на потребителей, с предприятиями, ориентированными на

⁷⁸ Teodor Levitt, „Marketing myopia”, Harvard Business Review, July – August, 1960, pp.45-56

⁷⁹ Peter F. Drucker, Management: Tasks, responsibilities, practices (London: Heinemann, 1974 г.), p.63

производство и сбыт. Последние «продают то, что производят». В отличие от них ориентация на потребителей предполагает предварительное изучение запросов покупателей, организацию производства и размещение ресурсов для их удовлетворения.

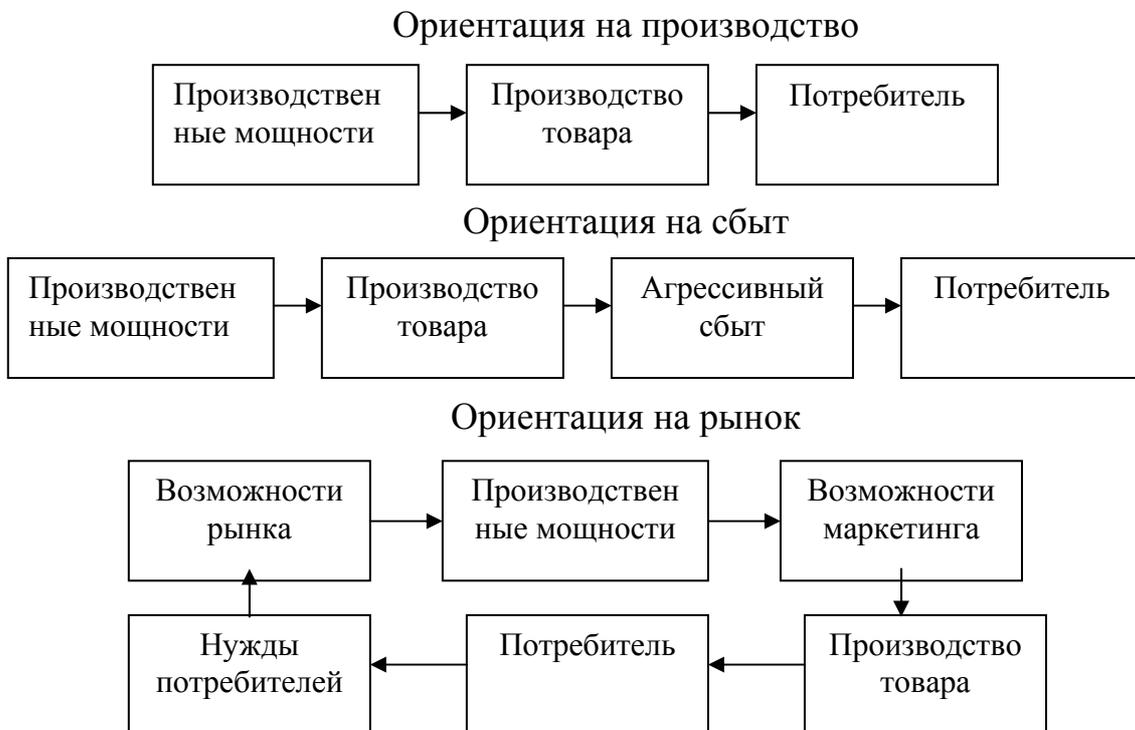


Рис. 3.1.4. Ориентация на производство, сбыт и рынок

Основная задача маркетинговой политики – успешное достижение целей организации. Каждая компания ставит перед собой ряд целей и задач, относящихся к финансовой деятельности и соблюдению интересов других участников бизнеса. Отличие организации, ориентированной на потребителей, от предприятия, нацеленного на высокие финансовые показатели, заключается в том, что менеджмент первого рассматривает прибыль как результат успешного удовлетворения потребностей потребителей. Если фирма не будет привлекать и удерживать потребителей, она не сможет оставаться прибыльной в долгосрочном периоде. Маркетинг – удовлетворение нужд потребителей – основная задача любой компании. Прибыль, рост и стабильность – все зависит от способности руководства направлять организацию на удовлетворение потребностей потребителей⁸⁰.

⁸⁰ Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.

Для реализации маркетинговой стратегии предприятию необходима организация, способная заинтересовать сотрудников в приобретении и развитии навыков, получении опыта, в преданности делу. В прошлом организационная деятельность строилась по функциональному признаку или подразделялась на географические и производственные единицы. Однако, если компания ориентируется на рынок, то есть на удовлетворение потребностей потребителей путем разделения их на четко выраженные сегменты и реализации стратегий позиционирования, возникает необходимость в новом типе организации. Очевидно, что вся деятельность компании должна быть сосредоточена на потребителях, рынках и их целевых сегментах.

Основной недостаток функциональной структуры управления организаций, построенных по принципу разделения по сферам деятельности, заключается в том, что они не нацелены на получение знаний о потребителях и не распределяют ответственность за удовлетворение их потребностей. Создание организации, ориентированной на рынок, требует от фирмы, *во-первых*, определения ее основных потребителей или целевых сегментов рынка, *во-вторых*, организации разработки, производства, маркетинга, сбыта и распределения товаров на этих сегментах. Перед компанией стоит задача создания компактных организационных единиц, стремящихся понять и удовлетворить нужды целевых потребителей лучше, чем конкуренты.

Ориентация на рынок осуществляется на различных уровнях. Наиболее полная форма – независимое, ориентированное на рынок подразделение, когда рыночный сегмент рассматривается как единственный источник получения прибыли. В организациях данного типа производственные и научно-исследовательские подразделения также должны приобрести ориентацию на рынок, в противном случае потребители их продукции внутри самой фирмы откажутся иметь с ними дело. В качестве менее радикального подхода можно предложить реорганизацию, проведенную, например, Hewlett-Packard и многими другими фирмами, задача которой – сосредоточить вокруг сегментов рынка только торговый персонал.

На следующем этапе создается отдельная маркетинговая организация для каждого значимого сегмента рынка, задача которой – проведение исследований конкретных рынков и разработка адекватной стратегии.

Другой тип организации, приобретающий все больше сторонников, – организация, построенная по принципу работы в команде, в которой сотрудникам производственных, научно-исследовательских и маркетинговых подразделений поручается

выполнение заданий, направленных на капитализацию возможностей, предоставляемых конкретными рынками.

Организации, построенные по принципу ориентации на рынки и потребителей, имеют несколько существенных преимуществ:

- *Во-первых*, управляющие и сотрудники направляют усилия на выполнение задач, имеющих реальную ценность, – удовлетворение потребностей целевых потребителей.

- *Во-вторых*, по мере того как потребители переходят от приобретения товаров к комплексному решению проблем, предполагающему поставку системы товаров и услуг, значение таких организаций возрастает.

- *В-третьих*, они благоприятствуют инновациям и разработке ценных торговых предложений путем накопления компанией знаний и опыта в решении проблем и умении адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

- *В-четвертых*, они стимулируют работу в команде; уменьшается вероятность возникновения конфликтов между функциональными подразделениями, так как все специализированные службы действуют в едином направлении.

Стабильность реализации разработанной маркетинговой политики зависит также от организации взаимоотношений с поставщиками - поддерживающими отраслями.

Как уже было отмечено, в начале производственная корпорация как бизнес-система, являясь одновременно потребителем и поставщиком, сильно интегрировала в производственный процесс трансформации ресурсов в товары и услуги.

Этот процесс характеризуют «длинной пути» и долей ресурсов и активов, принадлежащих компании.

Стратегию по увеличению относительной длины пути организации называют стратегией вертикальной интеграции. Она связана с движением организации к ресурсам (обратная вертикальная интеграция) или к потребителю выпускаемого продукта (прямая вертикальная интеграция). Графически два вида стратегий вертикальной интеграции можно изобразить так, как это показано на рис. 3.1.5.

Успех промышленных и торговых предприятий любой производственной ориентации зависит от деятельности поставщиков и субподрядчиков. В начальной фазе развития рынка проблема поиска подходящих поставщиков нередко становится фактором, сдерживающим рост компании.

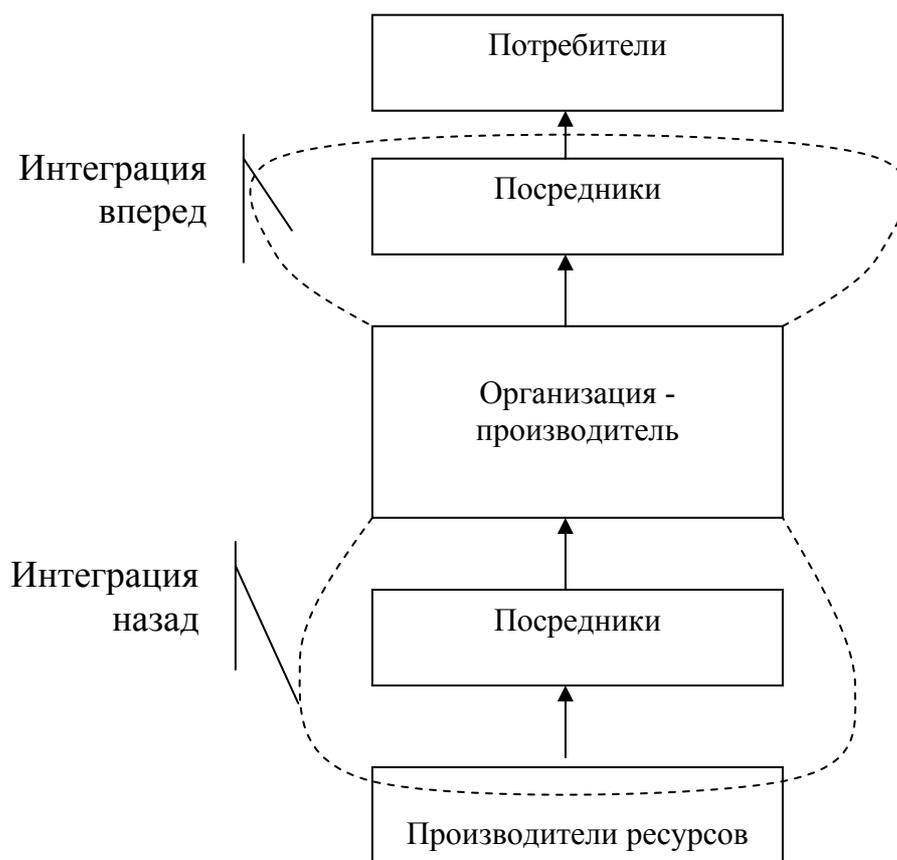


Рис. 3.1.5. Графическая модель стратегии вертикальной интеграции

Предприятия, сумевшие эффективно решить на этом этапе вопросы снабжения или провести регрессивную вертикальную интеграцию, получают существенные конкурентные преимущества.

Эффективность реализации компанией рыночных возможностей и инновационного потенциала во многом определяется деятельностью поставщиков. М. Портер считает, что группа фирм-поставщиков оказывается особенно влиятельной в следующих условиях:

- когда в отрасли-поставщике доминируют несколько крупных фирм, т.е. степень её концентрации выше, чем в отрасли-потребителе;
- когда продукция поставщиков не имеет товаров-субститутов;
- когда отрасль-потребитель не является основным клиентом группы поставщиков;
- когда товар поставщиков является важной составляющей бизнеса покупателей;
- когда для предприятий отрасли-потребителя издержки переключения на товар другой группы поставщиков оказываются слишком высокими;

- когда группа поставщиков реально угрожает захватом системы распределения.

Обычно диктат поставщиков ослабевает по мере роста рынка. Тем не менее, возможности контроля и влияния на них предоставляют компании-покупателю серьезные конкурентные преимущества. Например, продолжительные устойчивые взаимоотношения компании Marks&Spenser с поставщиками, её умение повлиять на дизайн поставляемой продукции и используемые технологии, а также возможности твердо отстаивать свои позиции в процессе переговоров стали одной из основных причин завоевания ею лидирующей позиции среди европейских фирм розничной торговли.

При разработке маркетинговой политики значительное внимание уделяется созданию конкурентных преимуществ будущего или уже существующего товара. Вместо разработки иногда производят выбор из числа существующих маркетинговых стратегий поведения предприятий на рынке.

Конкурентная стратегия организации как одно из направлений стратегии, в целом, должна строиться на базе общей стратегии организации, а, следовательно, разрабатывается после ее формулирования (или уточнения). Особенность структуры конкурентной стратегии заключается в том, что все политики, программы и проекты должны быть ориентированы на сформулированную конкурентную стратегию. Причем, локальные цели, поставленные при реализации указанных подсистем стратегии, должны быть совместимыми, реализуемыми и обеспечивать синергический эффект при их достижении.

Таким образом, разработанная маркетинговая политика включает в себя полный объем информации относительно конкурентных преимуществ товара на целевом рынке, выбранном на основе сегментирования потенциального рынка сбыта.

Целевой рынок состоит из совокупности покупателей с общими потребностями или характеристиками, которых компания приняла решение обслуживать. В этом случае предприятие принимает решение по выбору одной из трех стратегий охвата рынка: *недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг или концентрированный маркетинг*⁸¹.

Недифференцированный маркетинг

Выбор стратегии недифференцированного маркетинга означает, что компания решает выйти на весь рынок с единственным

⁸¹ Котлер Филип, Армстронг Гарри. Основы маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильямс», 2001. – 944 с.

предложением, игнорируя различия между сегментами рынка. Применение этой стратегии может быть обусловлено небольшими различиями между сегментами рынка или уверенностью в том, что товар обладает привлекательностью сразу для всех сегментов. Это предложение будет, скорее всего, сфокусировано на тех потребностях, которые являются общими для всех сегментов рынка, а не на тех, которые являются различными. Компания разрабатывает привлекательные для большинства покупателей товары и маркетинговые кампании. Она полагается на высокое качество товара, его широкое распространение и массовую рекламу, и её цель – убедить потребителя в превосходных качествах предлагаемого товара.

Недифференцированный маркетинг обеспечивает экономию ресурсов. Действительно, узкий ассортимент товаров позволяет поддерживать на низком уровне стоимость производства, хранения и транспортировки. Недифференцированная программа стимулирования сбыта удерживает на низком уровне затраты на рекламу. Поскольку отпадает необходимость в маркетинговых исследованиях и планировании по отдельным сегментам, сокращаются общие затраты на проведение маркетинговых исследований и работу с отдельными наименованиями товара.

Однако относительно данной маркетинговой стратегии существуют некоторые сомнения. Трудности возникают при разработке товара или товарной марки, которая удовлетворяла бы всех потребителей. Применяющие недифференцированный маркетинг фирмы обычно разрабатывают предложение, ориентированное на самые большие сегменты рынка. Если так будут поступать несколько фирм, то в этих больших сегментах разовьется жестокая конкуренция, а в меньших по размеру сегментах будет ощущаться дефицит предложения. В конечном результате может случиться, что более крупные сегменты окажутся менее прибыльными из-за возникшей в них жестокой конкуренции.

Дифференцированный маркетинг

Применяя стратегию дифференцированного маркетинга, компания принимает решение о том, что ориентироваться следует сразу на несколько рыночных сегментов и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение.

Дифференцированный маркетинг, как правило, порождает большие объемы продаж, по сравнению с недифференцированным маркетингом.

Концентрированный маркетинг

Третья из стратегий охвата рынка – концентрированный маркетинг, особенно привлекательна в тех случаях, когда ресурсы компании весьма ограничены. Вместо того чтобы гнаться за небольшой долей широкого рынка, компания может устремиться за крупной долей на одном или нескольких субрынках. Концентрированный маркетинг обеспечивает для небольших зарождающихся предприятий замечательную возможность обрести точку опоры относительно более крупных и лучше обеспеченных ресурсами конкурентов.

С помощью концентрированного маркетинга компания достигает в обслуживаемых ею сегментах (или) нишах более сильной рыночной позиции по той простой причине, что обладает лучшими знаниями потребностей, характерных для данных сегментов, и имеет определенную завоеванную ими репутацию. Кроме того, она добивается многих функциональных и экономических преимуществ из-за специализации в выпуске товара, его распределения и стимулирования его продаж. Если сегмент выбран удачно, то компания может достичь высокого уровня доходов на вложенный капитал.

В то же время, концентрированный маркетинг сопровождается более высокой, по сравнению с обычным маркетингом, степенью риска. Тот или иной отдельный сегмент рынка со временем может деградировать.

При выборе стратегии охвата рынка следует рассмотреть множество факторов. Какая именно из стратегий окажется наилучшей, зависит от ресурсов компании. Когда ресурсы фирмы ограничены, концентрированный маркетинг оправдан больше всего. Наилучшая стратегия зависит, кроме всего прочего, от вариабельности товара. Недифференцированный маркетинг более пригоден для стандартизированных товаров. Товары, которые варьируются по своему дизайну, требуют применения дифференцированного или концентрированного маркетинга. Также обязательно должен быть рассмотрен этап, на котором находится товар в своем жизненном цикле. Если компания выводит на рынок новый товар, то она предлагает практически только одну его разновидность, и недифференцированный маркетинг или концентрированный маркетинги оказываются здесь наиболее разумными. Когда товар достигает в своем жизненном цикле этапа зрелости, дифференцированный маркетинг становится все более оправданным. Еще одним фактором является изменчивость рынка. И, наконец, очень важны стратегии рыночной конкуренции. Когда конкуренты

применяют сегментирование, недифференцированный маркетинг подобен самоубийству. И, наоборот, когда конкуренты практикуют недифференцированный маркетинг, применение компанией дифференцированного и концентрированного маркетинга может принести ей определенные преимущества.

Конечная цель управления сбытом — достижение компанией плановых показателей по росту и прибыльности через удовлетворение покупательских потребностей. Менеджеры высшего звена уверены в целесообразности стратегического партнерства с клиентами, так как в этом случае отпадает необходимость разработки конкурентных предложений о цене, которые ведут к снижению прибыли. Стабильное партнерство имеет и другие преимущества. Покупатели являются основными генераторами новых идей. Так, Э. фон Хиппель обнаружил, что в основе 67 % «малых усовершенствований» в промышленности, 85 % «крупных усовершенствований» и почти всех значительных инноваций лежат идеи покупателей⁸². Данное соотношение верно и для производства товаров широкого потребления, так как крупные розничные торговцы все чаще и чаще подают новаторские идеи поставщикам. Очевидно, что этим преимуществом обладают производители, поддерживающие тесные контакты с покупателями.

Таким образом, выделяют 4 типа отношений с поставщиками:

- Стратегическое партнерство. Идеальная позиция для поставщика. Покупатель стремится к интенсивному долгосрочному сотрудничеству. Исчезает необходимость конкуренции с внешними поставщиками.
- Избранный поставщик. Покупатель желает установить долгосрочные отношения с поставщиком. Пока объем закупок невелик, решающее значение для покупателя имеют характеристики товаров или услуг (например, профессиональное оборудование и программное обеспечение).
- Постоянный поставщик. Покупатель делает регулярные закупки в небольших объемах. Он стремится сократить число поставщиков и упростить процедуру заказа. Цена поставок имеет значение, но из-за небольшого объема закупок не является основным их критерием.
- Поставщики крупных партий стандартных товаров. Их положение наиболее уязвимо. Небольшое снижение цен окажет ощутимое влияние на прибыль покупателя. У специалистов по закупкам имеются мощные стимулы для того, чтобы заставить поставщика

⁸² Eric von Hippel, "Users and Innovators", Technology Review, October 1978, pp. 98-106.

снизить цены на товар и привлекать к сотрудничеству альтернативных продавцов.

- Вклад поставщика в прибыль клиента увеличивается по мере все более полного удовлетворения потребностей покупателя — например, при расширении товарного ассортимента или в сотрудничестве с компаниями, предоставляющими дополнительные товары или услуги.
- Таким образом, ввиду своей многофакторности сложности структуры и с учетом высокой изменчивости внешней среды, маркетинговая политика является основным, базовым элементом корпоративной стратегии предприятия. Именно её успешная разработка и грамотная реализация с контролем отклонений на каждом этапе позволит в будущем обеспечить такую реализацию разработанной общей стратегии развития предприятия, которая бы предвидела и быстро реагировала на влияние внешней среды и на внутренние процессы предприятия. Именно поэтому маркетинговая политика определяет ту часть корпоративной стратегии предприятия, которая направлена «вовне». Она обеспечивает постоянное взаимодействие с внешней средой и направлена на осуществление начальных этапов работы системы, представленной моделью «черного ящика».

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «внешняя среда».
2. Как осуществляется взаимодействие организации с внешней средой?
3. Что представляет собой организация как «черный ящик»?
4. Опишите структурную схему стратегии организации.
5. Что представляет собой рыночная стратегия организации?
6. Из каких компонентов состоит внутрифирменная стратегия организации?
7. Как разрабатывается продуктово-маркетинговая стратегия организации?
8. Как выполнить SWOT-анализ по продукту?
9. В чем состоит преимущество маркетинг-ориентированных организаций?
10. В чем заключается ориентация организации на производство (на продажи, на финансы, на потребителя)?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.

2. Исаев В. В., Немчин А. М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. — 176 с.
3. Котлер Филип, Армстронг Гарри. Основы маркетинга / Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильямс», 2001. — 944 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Маркетинг (конспект лекций). — Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2001. — 120 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. — М.: ВлГУ, ВИБ, 2002. - 180 с.
6. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -285 с.
7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 344 с.
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. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. — Х.: ООО «Олант», 2002.-416с.
10. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. — М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.

Тема 3.2. Стратегия как совокупность политик 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.

Решение указанных задач невозможно без детализации общей стратегии организации. Это подтверждается наблюдающейся в последнее время тенденцией 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. Попробуем построить модель системы, состоящей из функциональных стратегий.

«Функциональные стратегии, – пишет Бенгт Карлоф⁸³, – 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 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 разграничить их 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 с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и практической деятельностью.

Функциональная стратегия как категория все больше входит в оборот менеджеров. С её помощью обозначается направление деятельности той или иной функциональной службы или отдела в рамках общей стратегии данного хозяйственного субъекта. Ныне понятие функциональной стратегии приобрело особый смысл, поскольку оно отражает проникновение стратегического мышления на тот уровень управления, который еще недавно находился под прямым

⁸³ 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.

контролем и был во власти правил и инструкций, жестко обусловленных корпоративной миссией⁸⁴.

В специальной зарубежной и отечественной экономической литературе можно встретить различные толкования определения «функциональная стратегия». Рассмотрим взгляды ряда ведущих специалистов, которые профессионально исследуют основные проблемы, чаще всего, возникающие при разработке определенной стратегии предприятия.

По мнению специалиста в области консультационного бизнеса, Бенгта Карлофа функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности⁸⁵.

Российские специалисты в области управления И.И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге придерживаются следующего определения: «Функциональные стратегии – это комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организаций, которые имеют подчиненное значение, являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими развитие фирмы»⁸⁶.

В работе «Стратегический менеджмент» известных зарубежных специалистов, занимающихся проблемами стратегического управления А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда сказано, что «...функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компаний...»⁸⁷.

Мы привели лишь некоторые определения функциональной стратегии, на основе которых предлагаем свое видение (формулировку) этого понятия, которое является симбиозом основных характеристик, приведенных выше, определений, а именно: «Функциональная стратегия – это совокупность действий определенных структурных подразделений направленных на достижение главной стратегии предприятия в целом и за счет

⁸⁴ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить кокурентов умения продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) / Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Б. Карлоф. – Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993. – с. 241.

⁸⁵ Там же. – с. 241

⁸⁶ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов/Под общ. Ред. И.И. Мазура. –М.: Высшая школа, 2003 – С.208.

⁸⁷ 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.83.

осуществления реальных шагов, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные менеджерами на корпоративном уровне, и всецело осознаются ее непосредственными исполнителями».

Таким образом, функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях. Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль – поддержка общей стратегии бизнеса⁸⁸. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы⁸⁹.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, которые теперь также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает поиск правильного поведения в рамках заданной функции.

Автор популярной книги «Деловая стратегия» Бенгт Карлоф считает, что при разработке функциональной стратегии необходимо сделать следующее:

- определить роль и конкретное содержание данной функции;
- заручиться уверенностью в том, что соответствующему менеджеру ясна корпоративная миссия;
- уточнить, как выполнение данной функции способствует развитию Вашего бизнеса;
- четко провести разграничения между функциями;
- если это возможно, провести одновременную ревизию всех функций;
- направить энергию исполнителей всех функций в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать угрозы узкофункционального подхода;
- сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и

⁸⁸ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов/Под общ. ред. И.И. Мазура. –М.: Высшая школа, 2003. – С.226.

⁸⁹ 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.83.

предпринимательством таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов⁹⁰.

Идеальное функциональное подразделение должно быть и производительным, и эффективным: оно должно выполнять ту работу, с которой способно хорошо справляться, и располагать продуманной функциональной стратегией, увязанной с деловой стратегией хозяйственного подразделения⁹¹.

Функциональные стратегии являются основными рабочими стратегиями, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным стратегиям относятся: стратегия производства, стратегия маркетинга, стратегия НИОКР, кадровая стратегия, финансовая стратегия и ряд других стратегий⁹².

Как правило, разрабатываются следующие функциональные стратегии:

- маркетинговые стратегии, которые определяют что производить, где это будет продано и на каких условиях;
- 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.

Иногда разрабатываются и другие функциональные стратегии: информатизации, реинжиниринга, безопасности и т. д.⁹³.

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

⁹⁰ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить 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. 241-242.

⁹¹ Там же. – С. 242

⁹² Основы менеджмента: Учеб. Для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. Школа, 2002. – С. 280.

⁹³ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002. - 220 с.

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.

Предприятие может разрабатывать функциональные политики или проекты мероприятий в тех направлениях деятельности, которые необходимы для организации производства до начала разработки общей корпоративной стратегии или на каком-либо определенном этапе её построения. Но не в целях её детализации, а для сбалансированности работы функциональных подразделений и обеспечения возможности корректировки корпоративной стратегии с учетом факторов внутренней среды предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите три задачи решаемые стратегией?
2. Как выполняется детализация стратегии?
3. Зачем выполняется детализация стратегии организации?
4. Как соотносятся между собой функциональные стратегии и корпоративная стратегия?
5. Как следует определить термин «функциональная стратегия»?
6. Дайте толкование определения функциональной стратегии как управленческой категории.
7. Опишите основное содержание конкретных функциональных стратегий: маркетинговой, кадровой, экономической, социальной, инновационной и т.п.
8. В чем заключается синергический эффект функциональных стратегий?
9. Какова структура функциональных стратегий?
10. Что представляют собой стратегические проекты и программы?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002. - 180 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов/Под общ. Ред. И.И. Мазура. –М.: Высшая школа, 2003

3. 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.
4. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. Школа, 2002.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
6. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.
7. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. — Х.: ООО «Олант», 2002.-416с.
8. 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
9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.
10. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2000. –589 с

Тема 3.3. Функциональные стратегии организаций

Кадровая политика в структуре стратегии

Организация представляет собой социально-экономическую систему, в которой происходит трансформация всех видов ресурсов поступающих из внешней среды в готовую продукцию. Среди основных ресурсов, к которым следует отнести финансы, материалы, энергию, информацию, людские ресурсы и время как ресурс, наиболее значимым является человеческий ресурс, с помощью которого перерабатываются все остальные виды ресурсов в конечный продукт. Поэтому оправдано первостепенное внимание к формированию кадровой политики, которая является всего лишь одной из функциональных стратегий предприятия.

Отдельные моменты данной проблемы рассмотрены в работах таких видных зарубежных специалистов, как Б. Карлоф⁹⁴, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд⁹⁵, а также в монографиях и научных трудах отечественных исследователей: Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкиной, Н.А. Кисляковой⁹⁶, А.Я. Кибанова⁹⁷, Л.В. Карташовой, Ю.Г. Одегова⁹⁸, А. Московской⁹⁹, И.И. Мазура, Н.Г. Ольдерогге, В.Д. Шапиро¹⁰⁰ и других ученых.

Более подробно остановимся на рассмотрении сущности функциональной стратегии и ее предназначения в части развития предприятий.

Функциональная стратегия как категория все больше входит в оборот менеджеров. С ее помощью обозначается направление деятельности той или иной функциональной службы или отдела в рамках общей стратегии данного хозяйственного субъекта. Ныне понятие функциональной стратегии приобрело особый смысл, поскольку оно отражает проникновение стратегического мышления на тот уровень управления, который еще недавно находился под прямым контролем и был во власти правил и инструкций, жестко обусловленных корпоративной миссией¹⁰¹.

В специальной зарубежной и отечественной экономической литературе можно встретить различные толкования определения «функциональная стратегия». Рассмотрим взгляды ряда ведущих специалистов, которые профессионально исследуют основные проблемы, чаще всего, возникающие при разработке определенной стратегии предприятия.

По мнению профессионала-практика из Швеции, специалиста в области консультационного бизнеса Бенгта Карлофа функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного

⁹⁴ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить 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. 240-242.

⁹⁵ 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. 71-88.

⁹⁶ Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2002. – С. 280.

⁹⁷ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 184-212.

⁹⁸ Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 22-49.

⁹⁹ Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. – 2003. № 3. – С. 111-117.

¹⁰⁰ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – С. 208-365.

¹⁰¹ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить 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. 241.

функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности¹⁰².

Таким образом, функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях. Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль функциональной стратегии – поддержка общей стратегии бизнеса¹⁰³. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы¹⁰⁴.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, которые теперь также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает поиск правильного поведения в рамках заданной функции. Распределение стратегий по уровням значимости изображено на рис. 3.3.1.

Следующим этапом нашего исследования в этом параграфе будет рассмотрение сущности важных элементов системы управления персоналом кадровой политики и кадровой стратегии.

Кадровая стратегия является частью общей стратегии организаций и следствием перспективного планирования их хозяйственной деятельности. Несмотря на скудость инвестиционных средств и многочисленные формальные и неформальные ограничения для осуществления производства, предприятия, как правило, планируют свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу.

Важную роль в этих планах играют кадровая политика и кадровая стратегия, хотя значение кадров как фактора обновления производства и место кадровой стратегии в общей экономической стратегии предприятий далеко не всегда в полной мере осознаются ими¹⁰⁵.

¹⁰² Там же. – С. 241.

¹⁰³ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – С. 226.

¹⁰⁴ 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. 83.

¹⁰⁵ Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. – 2003. № 3. – С. 111.

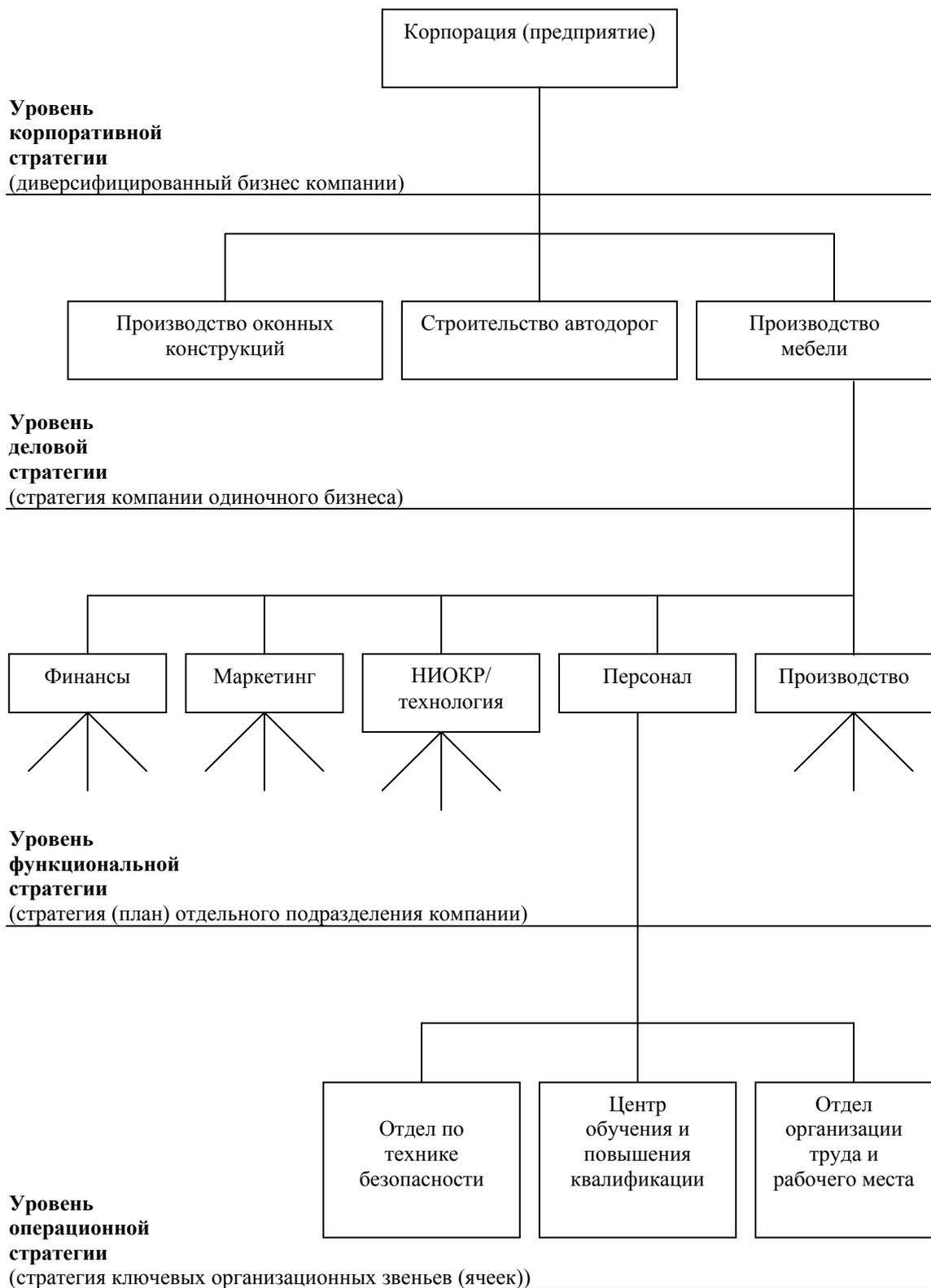


Рис. 3.3.1. Стратегии основных уровней управления предприятием

В понятие «кадровая политика» каждый из специалистов в области управления персоналом вкладывает свое смысловое содержание.

Базаров Т.Ю. в своей работе дает широкое и узкое толкование данного понятия:

- система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы;
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации¹⁰⁶.

Авторы учебного пособия «Управление персоналом организации» В.Н. Федосеев и С.Н. Капустин считают, что под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер:

- обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
- обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности¹⁰⁷.

В книге Егоршина А.П., посвященной актуальным проблемам управления персоналом на предприятиях, говорится, что «кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу»¹⁰⁸.

На наш взгляд, приведенные выше определения не раскрывают полностью всю сущность кадровой политики предприятия.

Мы считаем, что полное и всесторонне раскрытое определение дает д.э.н., профессор А.Я. Кибанов: «Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации»¹⁰⁹.

Таким образом, кадровая политика предприятия является единством основополагающих принципов и правил работы конкретного предприятия в части работы с персоналом, которые необходимы для достижения поставленных перед ним стратегических целей.

¹⁰⁶ Материалы сайта <http://www.cfin.ru>

¹⁰⁷ Управление персоналом организации. Учебное пособие. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – С. 59.

¹⁰⁸ Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – С. 589.

¹⁰⁹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 188.

В практике передовых предприятий существует ряд принципов кадровой политики:

- ✓ демократизм управления и готовность к сотрудничеству, предполагающие соблюдение ряда условий (она должна быть понятной тем, кто направляет ее деятельность и для кого она предназначена, быть достаточно гибкой, способной сохранять совместимость с возможными изменениями в системе управления производством и коллективом);
- ✓ знание отдельных людей и их потребностей, учет интересов индивида и социальной группы;
- ✓ справедливость, соблюдение равенства и последовательность¹¹⁰.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации в соответствии с потребностями бизнеса¹¹¹.

На наш взгляд, в таком подходе упускается важная деталь – ориентация кадровой политики на достижение стратегической цели предприятия в целом, поскольку назначение кадровой политики – своевременно сформулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития¹¹².

Объективная потребность в кадровой политике как ориентире мышления при принятии решений возникает в связи с тем, что от персонала – наиболее сложного и перспективного, потенциально неисчерпаемого ресурса организации – зависит ее выживание и конкурентоспособность¹¹³.

Политика в работе с персоналом, направленная на достижение целей организации, охватывает определенные области (рис. 3.3.2), и имеет свой контекст (рис. 3.3.3).

¹¹⁰ Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 39.

¹¹¹ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – С. 365.

¹¹² Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 184.

¹¹³ Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 37.

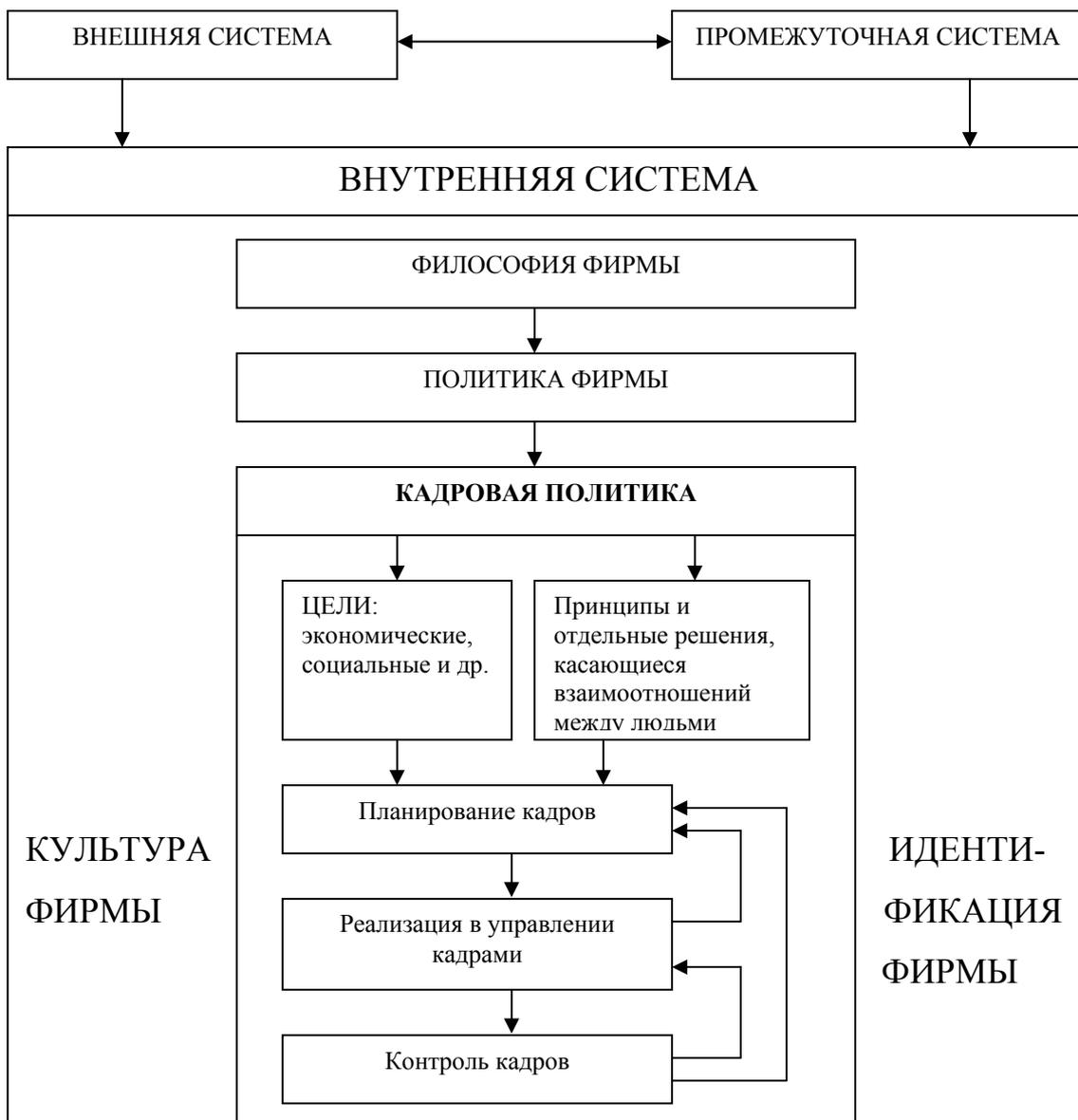


Рис. 3.3.2. Области кадровой политики¹¹⁴

Для организации чрезвычайно важна разработка кадровой политики. Наличие кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- уменьшается зависимость принятия кадровых решений от ошибок, которые могут допускать отдельные личности;
- обеспечивается постоянная стабильность подходов при проведении кадровой работы;

¹¹⁴ Построено по: Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1991. – С. 20.

- осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников предприятия¹¹⁵.

Существующие в конкретных организациях виды кадровой политики имеют два основания для их группировки.

Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и уровнем, обусловленным непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

Вторым основанием для классификации форм кадровой политики может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.



Рис. 3.3.3. Контекст кадровой политики¹¹⁶

Основные типы кадровой политики иллюстрирует рис. 3.3.4.

¹¹⁵ Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 39-40.

¹¹⁶ Взято из: Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 46.

Более подробно рассмотрим указанные выше типы кадровой политики.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. При такой кадровой политике руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

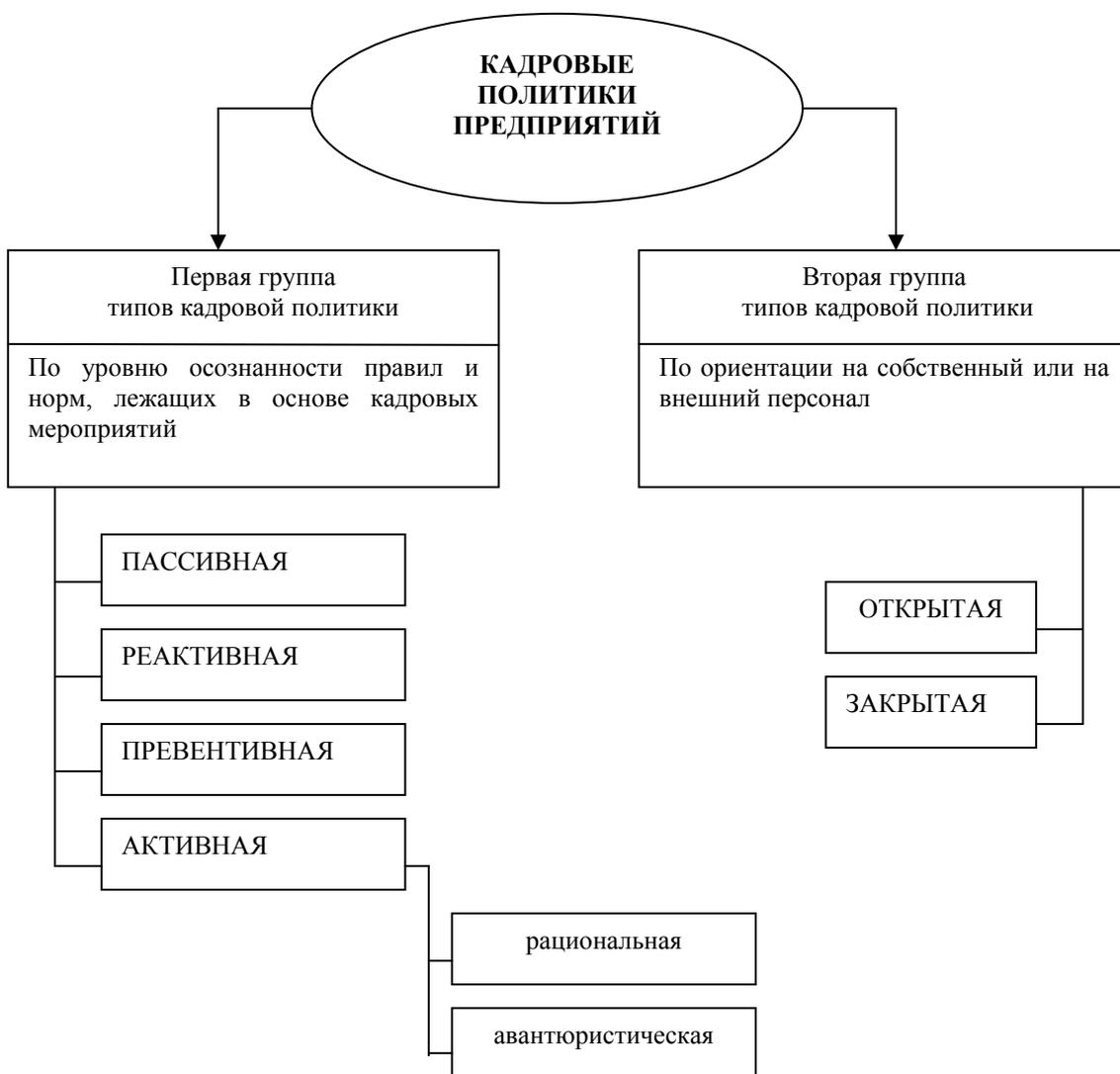


Рис. 3.3.4. Типы кадровой политики

Реактивная кадровая политика заключается в том, что руководство предприятия осуществляет контроль над симптомами

негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах как качественные, так и количественные, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика состоит в том, что руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития

организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится на нее влиять. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, сюда можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации¹¹⁷.

Сравнение двух последних типов кадровых политик по основным кадровым процессам представлено в табл. 3.3.1.

Важнейшим требованием, предъявляемым к кадровой политике в современных условиях, является ее тесная увязка со стратегией развития предприятия, поскольку в этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации данной стратегии.

Кадровая стратегия – набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий,

¹¹⁷ Материалы сайта <http://www.cfin.ru>

ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий¹¹⁸.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

Таблица 3.3.1

**Сравнительная характеристика
открытой и закрытой кадровой политики**¹¹⁹

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
<i>Адаптация персонала</i>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы.
<i>Обучение, развитие персонала</i>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе в организации.
<i>Продвижение персонала</i>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации.	Необходимость специально инициировать процесс разработки инновации, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная

¹¹⁸ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – С. 365.

¹¹⁹ Построено по: Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 132.

стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы¹²⁰.

По мнению старшего научного сотрудника Института экономики РАН, кандидата экономических наук А. Московской, при анализе кадровых стратегий предприятий, проводимых с 1994 г. под руководством Центра исследований рынка труда (ЦИРТ) Института экономики РАН, становится очевидным, что они являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев, при этом на качество кадровой стратегии влияет «качество» собственников и менеджмента.

Можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии.

- ✓ *Стратегия, направленная на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива, в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов.*

Образцом при реализации такой стратегии считается способ существования предприятий до начала рыночных реформ, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников.

В случае осуществления такой экономической стратегии кадровая стратегия нередко носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим «размазыванием» фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей.

Как правило, на подобную кадровую стратегию ориентированы предприятия, существовавшие и в дореформенный период, приватизированные по второму типу с контрольным пакетом акций в руках трудового коллектива.

- ✓ *Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»).*

Экономической основой для реализации подобной модели явились массовая первичная приватизация предприятий 1992-1994 гг. и глубокий экономический спад 1992-1995 гг., следствием которых стало попадание большого количества предприятий в руки недобросовестных или случайных собственников и (или) менеджеров, не имевших долговременных установок, связанных с подконтрольным

¹²⁰ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 212.

им производством. В большинстве случаев реализация такой экономической политики приводит к смене собственника, банкротству или ликвидации предприятия.

Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. На наш взгляд, следовало бы говорить не о стратегии, а, скорее, о ситуативном реагировании, характеризуемом потребительским отношением к человеческим ресурсам, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов.

На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние (и случайные) владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса.

✓ *Стратегия, направленная на развитие производства, - внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).*

Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы и обеспечение условий для ее наиболее полного использования.

Как правило, на подобное отношение к производству и кадрам ориентированы владельцы предприятия (в основном сторонние и «вторичные», т.е. получившие контрольный пакет акций или долей уже в послереформенные годы от «первичных» собственников или осуществившие приватизацию по третьему типу), которые готовы на существенные инвестиции в технологии, основные фонды и менеджмент¹²¹.

Недооценка человеческих ресурсов, реализация необоснованных кадровых решений сдерживает внедрение в практику изменений в других функциональных сферах управления, не позволяет организовать эффективную систему управления предприятием в целом, поскольку все уровни управления тесно взаимосвязаны между собой и дают наиболее полную отдачу лишь во взаимодействии друг с другом.

К сожалению, на современном этапе управление людьми до сих пор остается наиболее слабым звеном в системе управления предприятием, что в свою очередь мешает ему достичь стабильного предпринимательского успеха. Это неизбежно, если предприятие так

¹²¹ Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. – 2003. № 3. – С. 116-117.

и будет работать в рамках прежней системы управления кадрами. Поэтому необходимо кардинально изменить отношение к кадровой политике предприятия и выработать прогрессивные подходы к управлению изменениями на предприятии. Изменения в кадровой политике неизбежно приведут к разработке новой кадровой стратегии и изменениям в работе всего предприятия.

Финансовая политика

Под финансовой политикой организации понимают совокупность стратегических решений в части привлечения и расходования финансовых ресурсов. Финансовая политика вытекает из общей стратегии организации и может включать отдельные проекты и программы подготовки и принятия указанных решений.

По степени важности для стратегического развития организаций финансовая политика, как правило, занимает второе место по значимости (после кадровой политики), поскольку финансовые ресурсы являются основными компонентами стратегически значимых мероприятий всех остальных политики организации.

Стратегические решения в отношении финансовых ресурсов обычно связаны с привлечением внешних источников, поскольку развитие только за счет собственных средств организации обеспечивает чаще всего эволюционное, но не стратегическое развитие организации.

В зависимости от содержания общей стратегии организации можно выделить различные направления инвестиционной активности: поддержание простого воспроизводства; вложения в капитальное строительство; инвестиции на прирост оборотных средств; финансирование НИОКР и т. д.

Содержание финансовой политики должно определяться не только общей стратегией организации, но результатами SWOT-анализа, выполненного в отношении организации в части ее финансирования, и содержать информацию об основных источниках финансовых ресурсов.

К основным финансовым источникам следует отнести:

- фонды развития организации, формируемые как за счет прибыли, остающейся в распоряжении организации, и амортизационных отчислений, так и за счет резервов и экономии иных фондов организации;
- привлеченные ресурсы за счет эмиссии ценных бумаг организации (акций, облигаций);

- ресурсы, привлеченные в рамках формирования альянсов и на основании соответствующих договоров об объединении;
- банковские кредиты и ссуды, а также вексельные кредиты;
- государственные кредиты и прямые инвестиции в рамках программ, предусмотренных государственным бюджетом;
- средства благодателей, выделяемые победителям грантовых конкурсов.

Из приведенного перечня видно, что источники финансирования отличаются как по степени доступности и уровню риска, так и по своей емкости и эффективности. На рис. 3.3.5 приведены характеристики источников финансирования, сопоставленные по различным критериям, из которой следует, что наиболее предпочтительными являются государственные кредиты и прямые государственные инвестиции.

Максимальной емкостью как источник кредитования обладают коммерческие банки, средства которых чаще всего привлекаются для реализации инвестиционных проектов и программ организаций.

Существуют специфические инструменты, с помощью которых реализуется финансовая политика организаций. К таким инструментам следует отнести страхование рисков, факторинг, форфейтинг, лизинг и другие¹²².

Типология финансовых политик организации (разработанная в свое время Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.), в основу которой положены структура источников финансирования и специфическое содержание самой политики, приведена в табл. 3.3.2.

Содержание таблицы подтверждает мысль о том, что большое количество моделей поведения организаций объясняется разнообразием внешних и внутренних параметров каждой организации и ситуацией на рынке товаров и услуг.

В условиях конкурентной среды критерием выбора модели поведения организации, как правило, выступает стремление обеспечить большую стабильность организации и снизить степень неопределенности ее состояния в перспективе.

Техническая политика

Цель технической политики определяется ответом на вопрос: какие продукты и технологии обеспечат процветание организации?

¹²² Факторинг – как сочетание кредита поставщика с комиссионными услугами, состоящими в принятии кредитных рисков фирмой-фактором. Форфейтинг – вид кредитования поставщика, при котором кредитные риски принимает на себя форфетирующий банк. Лизинг – кредит, предоставляемый организации в неденежной форме – в виде имущества, передаваемого в пользование на оговоренный срок.



Рис. 3.3.5. Сопоставление источников финансирования

При построении технической политики – в поисках ответа на данный вопрос – следует избегать одновариантности технической политики. Чтобы иметь возможность для маневра на внешнем рынке и

с собственными ресурсами, техническая политика должна быть многовариантной¹²³.

Таблица 3.3.2

Модели финансовых политик организаций

№	Наименование модели	Основное содержание	Особенности
1.	Сам себе голова	Использование собственных средств организации для инвестирования небольших инвестиционных проектов	Характерно для крупных и самодостаточных организаций
2.	Любимое чадо	Использование централизованных источников финансирования (государственных инвестиций и кредитов)	Основано на личных связях руководства с властными структурами или стратегической значимости для государства
3.	Консолидация	Сочетание собственного и заемного капитала	Эмиссия ценных бумаг в сочетании с банковскими и коммерческими кредитами
4.	Консорциум	Финансирование из различных источников интегрированных предприятий	Обеспечивает снижение рисков и повышение эффективности
5.	Пирамида	Концентрация консолидированных финансовых ресурсов на стратегическом направлении	Для занятия выгодной позиции на рынке или обеспечения лидерства
6.	Быстрота и натиск	Использование одного вида финансовых ресурсов для решения одной краткосрочной, но стратегически значимой задачи	Характерно для средних и мелких организаций
7.	Зонтик	Защита инвестиционных контрактов с помощью страховок и перестраховок	Требует наличия зрелой рыночной инфраструктуры

Разработка технической политики должна начинаться с выработки приоритетов, обеспечивающих достижение названной выше цели. Инновационная техническая политика должна основываться на комплексе приоритетов, действующих как критерии

¹²³ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

отбора новшеств, планирования нововведений (инноваций). Любой комплекс приоритетов не может быть постоянным, неизменным. Он должен периодически перестраиваться: дополняться, сокращаться, отдельные приоритеты могут менять свой вес и значимость.

В качестве наиболее значимых признаны следующие приоритеты:

- устойчивая прибыльность, т.е. обеспечение долговременного платежеспособного спроса в возможно короткие сроки;
- уникальность конкретной технологии или изделия, т.е. его способность обеспечить прочную «нишу» на рынке: изделие, которое никто другой на внутреннем или мировом рынке не производит или производит недостаточно; технология, ноу-хау, оборудование, приспособление, организации труда и т.п. – любое уникальное новшество, повышающее конкурентоспособность продукции за счет снижения цены, повышения качества и т.п.;
- энергосбережение, т.е. сокращение затрат всех энергоносителей или готовой энергии;
- возможности инвестиций, т.е. наличие федеральных, кредитных, местных или иных источников финансирования данного инвестиционного проекта;
- экология, т.е. учет технологических, финансовых, социальных последствий реализации стратегически значимых проектов;
- создание новых прибыльных рабочих мест, т.е. сокращение персонала, рассматривается не как абсолютный приоритет, а как относящееся только к экономически не обеспеченным рабочим местам и как потребность в тех рабочих местах, которые положительно влияют на доходность предприятия в целом.

Наряду с целью и приоритетами инновационной технической политики, необходимо определить и наиболее перспективные её направления, которые необходимы для получения системной картины нововведений на предприятии и для ориентации новых проектов на эти направления поиска¹²⁴. К их числу могут относиться:

1. Внутри производства:

- новые прогрессивные переделы,
- более дешевые местные ресурсы,
- безотходные технологии,
- облегчение условий труда,
- снижение материалоемкости,
- снижение трудозатрат и т.д.

¹²⁴ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

2. В выпускаемой продукции:

- повышенная готовность продукции,
- дизайн,
- товары народного потребления и т.д.

3. Вне производства:

- кооперация с потребителями,
- кооперация с поставщиками,
- способы сокращения налогов.

Разумеется, актуальность того или иного направления непостоянна и требует систематического пересмотра и обновления технологии на базе собственных и заимствованных результатов НИОКР, обеспечивающих технологический прорыв или отрыв от основных конкурентов.

Имущественная политика

Имущественная политика подразумевает наличие приоритетов в определении наиболее важных целей и методов их реализации. Имущество само по себе является ценностью, необходимой для осуществления производственной деятельности и обеспечения благосостояния акционеров и работников организации. Однако эффективное использование имущества, качественное изменение его состава и перелив его из одной формы собственности в другую должны иметь ясный ответ на вопрос: для чего это нужно; как это соотносится с общей стратегией развития организации? Движение имущества должно иметь свои определенные ориентиры, позволяющие выбрать из множества разнообразных целей наиболее предпочтительные в сложившихся обстоятельствах.

Приоритетами имущественной политики могут являться:

- такое наделение акционеров имуществом, которое изменит их отношение к собственности, труду в организации;
- обеспечение качественного, денежного и неденежного уровней благосостояния акционеров – работников организации;
- создание имущественной базы для развития и совершенствования производственной деятельности, обеспечивающей выпуск конкурентоспособной продукции;
- создание основы для формирования хозяйственно-активной группы акционеров («элиты» собственников), наиболее ответственно и заинтересованно относящихся к собственности организации;
- приобретение новой собственности для развертывания новых производств и рабочих мест;
- формирование эффективной престижной структуры и состава собственности организации.

Внешнеторговая политика

На всех исторических этапах развития государства внешнеэкономическая деятельность оказывала влияние на решение экономических проблем на различных уровнях: народного хозяйства в целом, отдельных регионов, объединений, организаций.

Как часть общей структуры народного хозяйства внешнеэкономические связи оказывают воздействие на внутрихозяйственные пропорции, размещение и развитие производительных сил.

Непосредственное участие во внешнеэкономической деятельности принимают сегодня десятки тысяч организаций и сотни тысяч предпринимателей и государственных служащих.

В современных условиях демонополизации внешнеэкономической деятельности, организация – основное звено внешнеэкономического комплекса страны. В соответствии с действующим законодательством организация – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в определенном порядке для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения собственных потребностей и получения прибыли. Согласно действующему законодательству предприятие имеет право самостоятельно определять формы, методы и объемы работы на внешнем рынке.

Для того, чтобы более четко понимать что такое внешнеторговая политика, необходимо разобраться в сущности данного понятия.

Внешняя торговля - это торговля между странами, состоящая из вывоза (экспорта) и ввоза (импорта) товаров и услуг. Внешняя торговля осуществляется преимущественно через коммерческие сделки, оформляемые внешнеторговыми контрактами.

Актуальность формирования эффективной внешнеторговой политики вызвана возможностью выхода предприятий на мировой рынок с конкурентоспособной продукцией, и, вместе с тем, появлением множества проблем, ранее перед ними не стоящих. Какую форму ведения международного бизнеса можно выбрать? Какова конъюнктура мирового рынка? Куда и по какой цене следует экспортировать свою продукцию?

Возможно, именно в данной области – в силу специфических проблем нашей страны – сложилось наибольшее отставание учебной литературы от потребностей практики, которая была вынуждена руководствоваться общими подходами и фрагментарными рекомендациями. Лишь в последние несколько лет стала появляться соответствующая литература; однако, ее большая часть носит

переводной характер, что во многом затрудняет ее применение в российских условиях. Еще одним недостатком литературы такого рода является искажение переводчиками оригинального текста в силу отсутствия профессиональных знаний в данной области. Кроме того, большая часть примеров, приводимых в указанных учебных пособиях, использует именно иностранный опыт, не давая возможности его применения в российских условиях. Таким образом, одной из задач является подготовка квалифицированных отечественных кадров для дальнейшего формирования непосредственно российских особенностей ведения внешней торговли.

В основе внешнеторговой политики фирмы, как и любой другой, находится определенная совокупность стратегических решений, принимаемых в данной области имеющими соответствующие полномочия менеджерами. Для эффективного управления фирмой необходимо быть уверенным в том, что ее содержание:

- охватывает все ключевые моменты, связанные с внешними взаимодействиями фирмы, независимо от принятой в ней организационной структуры управления;
- обеспечивает возможность последовательной реализации генеральной идеи фирмы на уровне текущих планов деятельности и оперативных решений;
- внутренне и внешне непротиворечиво;
- ориентировано на оценку тенденций развития ситуации.

Выполнение первых трех условий позволяет оценивать данную совокупность как целостную систему, являющуюся важным элементом управления организацией; иначе говоря, невыполнение любого из них ставит под сомнение наличие у фирмы рационального стратегического планирования вообще. Вместе с тем, лишь выполнение последнего условия, делает эту систему действительно эффективной, соответствующей современным потребностям управления.

Принятие решений по внешним взаимодействиям фирмы может, в принципе, быть как сосредоточено в одной специализированной службе, так и осуществляться в рамках любой другой организационной структуры (линейной, функциональной и т.д.). Во втором случае, связанном с органичной интеграцией взаимодействия с зарубежными клиентами в нормальную жизнедеятельность фирмы, оперативные вопросы международной деятельности рассматриваются в различных подразделениях относительно автономно и не требуют создания особой подсистемы управления.

Однако стратегия зарубежных операций должна вырабатываться в составе общей стратегии фирмы, поэтому должны объединять все направления ее деятельности, выделенные по продуктовому, функциональному или любому иному принципу. Поскольку эффективный менеджмент фирмы имеет одной из важнейших предпосылок образование единой структуры, ведающей всеми аспектами разработки стратегии, именно эта структура должна располагать исключительными полномочиями по принятию стратегических решений в области внешних связей, и ни одно из них не может приниматься вне ее рамок.

Цели второго уровня, стратегии, программы, планы деятельности и оперативные решения должны быть направлены на реализацию генеральной цели фирмы. Миссия международной фирмы, как и любой другой, должна формироваться на основе определения ее места на потребительском рынке; иначе говоря, ее генеральная цель – это выпуск определенных видов продукции и/или оказание определенного вида услуг, ориентированных на определенные слои потребителей. Исходя из этого, можно утверждать, что выход на внешние рынки предполагает некоторое изменение миссии, связанное, прежде всего, с расширением или иным изменением круга потребителей выпускаемой продукции; возможен также пересмотр продуктовой ниши, занятой фирмой.

Что касается перечня целей и задач, который преследует фирма, осуществляя международные операции, то по своей структуре он практически не отличается от общего перечня ее целей и задач – иное дело, что, в зависимости от конкурентных обстоятельств, какие-то из них могут быть в настоящий момент неактуальны и поэтому не принимаются в расчет. Вместе с тем, внутри таких структурных групп отдельные показатели приобретают большую или меньшую специфическую направленность; собственно в первом случае и можно говорить об особых международных целях. Прежде всего, здесь следует рассмотреть маркетинг.

Выход за пределы внутреннего рынка приводит также к необходимости формирования специфических целей в отношении выпускаемой продукции, которые могут вытекать как из соображений, связанных с усилением ее конкурентоспособности, так и из особых требований местного характера (региональные стандарты, национальные традиции, климатические особенности).

Если международная деятельность фирмы предполагает осуществление инвестиций, то у нее появляются цели в развитии зарубежной производственной базы. Часть из них характеризует эффект от намечаемых действий (экономия благодаря кооперации с

другими фирмами, повышение качества и другие результаты), часть – непосредственно производственную базу (размещение производства в разрезе основных групп продукции по регионам, мощность по основным группам продукции, тип технологий и пр.).

Аналогичным образом целеобразующие показатели в области финансов подразделяются в соответствии с тем, что они описывают: результаты зарубежных операций или обуславливающие их направления финансовой деятельности. К числу первых относятся: объем продаж, прибыль и ее динамика, рациональность размещения предприятий с позиции налоговой политики, эффективность валютных операций. Цели подчиненного характера выдвигаются на базе таких показателей, как объем собственного капитала, структура активов, уровень кредиторской и дебиторской задолженности.

По мере увеличения количества целей задач возрастают затраты времени высококвалифицированных менеджеров на их последующие разворачивание в стратегии, программы и планы, на взаимный анализ самих целей и задач с точки зрения их взаимной поддержки и на аналогичный анализ результатов их реализации.

Международная стратегия фирмы является укрупненным описанием скоординированных действий по реализации всего комплекса ее международных целей. Многие цели допускают различные способы своей реализации, и совокупность комбинаций этих способов образует набор альтернативных стратегий.

Внешняя непротиворечивость международных стратегических решений должна быть обеспечена по двум направлениям:

- по отношению к решениям, регулирующим деятельность в пределах страны;
- по отношению к внешней среде фирмы.

Международные и внутренние стратегические решения необходимо согласовывать между собой:

- по целям, на реализацию которых они направлены;
- по срокам выполнения;
- по ресурсам (финансовым, трудовым, материально-техническим), необходимым для их выполнения.

Несоответствие решений по международной деятельности фирмы любому из указанных факторов чревато для нее крупными потерями – как в виде нерационально израсходованных ресурсов, так и в смысле вероятного проигрыша конкурентам других рынков, где успех был более реален (упущенная выгода, способная обернуться впоследствии действительными потерями).

Оценка тенденций развития ситуации, включающая аналитическую и прогнозную фазы, не играет столь важной роли при

определении адекватности стратегических решений в международной области, как предыдущие характеристики. Принятые без подобной оценки решения не ведут фирму в заведомо ложном направлении.

Структурная политика в управлении организацией

Вертикальные связи, как известно, формируют структуру системы и отражают участие в процессе функционирования системы и информированность элементов. Горизонтальные связи обеспечивают обмен информацией не только внутри системы, но с внешней средой, а также устойчивость материальных потоков и производственных процессов. Графически структурная схема материальных потоков напоминает сетевой граф: вершины графа образуют рассматриваемые элементы, а дуги (имитирующие связи) показывают направление материальных потоков между элементами.

Структуризация организационных систем может производиться по иерархическому или административному признаку, а также по информационному, территориальному, функциональному признакам и т.д.¹²⁵. Например, классификация по функциональному признаку выглядит следующим образом:

1. Производственные структуры (производственные цеха и участки; передаточные устройства; склады и т.д.).
2. Технологические структуры (строение материально-технических процессов; состав и соотношение оборудования; взаимосвязь основного и вспомогательного производства; специализация и загрузка производственных мощностей и т.д.).
3. Экономические структуры (основные фонды; оборотные средства; структура баланса и т.д.).
4. Социально-кадровая структура (профессионально квалификационный состав; половозрастной состав; национальный состав; уровень образования; семейное положение и т.д.).
5. Информационная структура (источники и получатели сообщений; состав и взаимосвязь источников информации; направленность и конфигурация коммуникационных сетей и т.д.).
6. Организационные структуры управления (взаимоотношения подразделений и должностей; распределение ролей, полномочий и ответственности между ними; порядок функционирования связей).

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

Известные специалисты в области стратегического управления А. Томпсон и А. Стрикленд утверждают, что выбор стратегии в

¹²⁵Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2003. - С. 73.

равной степени определяется ценностями и культурой, сформированными в организации¹²⁶, что опосредованно проявляется в организационной структуре.

В широком смысле **структура** есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Количество структур в таком непростом организме, как организация, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой¹²⁷. Например:

- **Финансовая структура** – центры финансового учета компании и их связи между собой;
- **Центр финансового учета (ЦФУ)** – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, поддающихся учету;
- **Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – структурное подразделение, осуществляющее операции, конечная цель которых максимизация прибыли и способное оказывать непосредственное воздействие на прибыльность;
- **Профит-центр** – структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы;
- **Центр доходов** - структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых направлена на получение дохода и не предусматривает учет прибыли;
- **Венчур-центр** - структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем;
- **Центр затрат** - структурное подразделение или группа подразделений, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования профит- или венчур-центров и непосредственно не приносит прибыли или дохода;
- **Линейная структура** – структура, связанная с организацией производственной деятельности;
- **Линейно-штабная** структура отличается от линейной наличием в структуре «штаба» - органа по анализу возникающих ситуаций, постановке проблем, выработке решений;
- **Функциональная структура** объединяет подразделения с управляющими функциями.

В различных сочетаниях функциональная и линейная структуры порождают такие варианты организационных структур, как:

¹²⁶ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Часть 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. - С. 22.

¹²⁷ Семь нот менеджмента / 5-е перераб. и доп. изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. - С. 29.

линейно-функциональная (см. рис. 3.3.6), дивизионная (см. рис. 3.3.7) и матричная структуры.

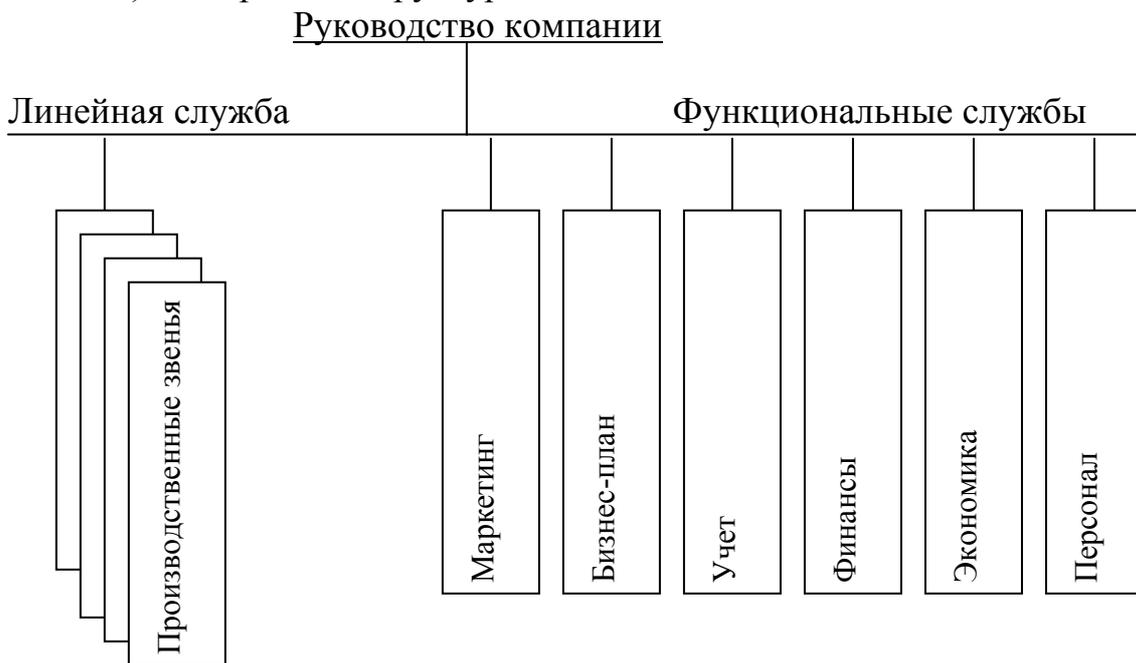


Рис. 3.3.6. Линейно-функциональная структура компании

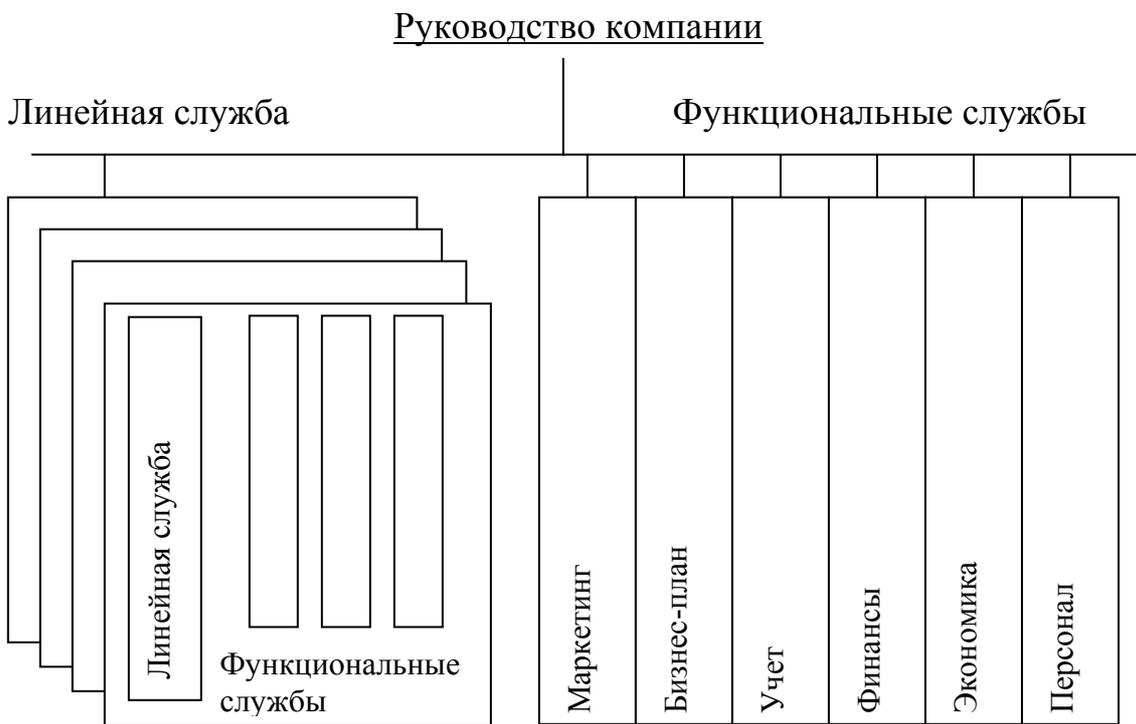


Рис. 3.3.7. Дивизиональная структура компании

Каждой из вышеописанных структур соответствуют свои характеристики¹²⁸. Преимущества линейно-функциональных структур (ЛФС) имели решающее значение при слабо меняющихся технологиях, массового крупносерийного производства, когда примерно 80% - производственные рабочие, а в составе служащих более половины – конторский персонал. Эффективно управлять такой массой исполнителей можно только в рамках ЛФС. Недостатки же, в основном, сводятся к одному: затруднено движение информации.

Во-первых, медленно принимаются решения. Во-вторых, качество принимаемых решений определяется не столько компетенцией руководителей, сколько достоверностью поступившей информации, поскольку у руководителей среднего звена появляются возможности влиять на решения вышестоящих менеджеров в собственных интересах.

Именно эти недостатки призвана убрать дивизиональная подход, за счет предоставления более широких производственных полномочий отделением. Но это в результате порождает другую проблему: сочетание самостоятельности подразделений и ответственности за общие для корпорации конечные результаты. Кроме того, дивизиональные структуры порождают дублирование функций управления, что влечет за собой дополнительные расходы.

Для того, чтобы окончательно определиться с тем, какой организационной структурой «осчастливить» свою организацию, менеджерам следует составить перечень основных функций и связать их со структурными звеньями.

Консалтинговая группа БИГ определяет три главных правила¹²⁹:

1. Все функции должны быть за кем-то закреплены. В противном случае часть из них будет «повешена в воздухе», и в этих местах всегда будет оставаться аврал.
2. На каждую функцию должна быть одна служба, иначе возникает дублирование функций, ведущее не только к производственным расходам, но и к неизбежным недочетам в управлении.
3. Когда функции распределены по службам и начинается построение их иерархии, нужно помнить о нормативах управляемости: в управлении должно находиться не более шести-семи объектов.

Финансовая структура является одной из важнейшей на предприятии, так как главной целью бизнес-организации является получение прибыли. Организационная структура, по сути, является инструментом, способом достижения целей, стоящих перед

¹²⁸ Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – М.: МГУЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002, С. 24-25.

¹²⁹ Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – М.: ВлГУ, ВИБ, 2002. С.26-27.

компанией. Финансовый учет – один из важнейших стратегических вопросов, который в западных компаниях решается на уровне совета директоров. К сожалению, финансовая структура практически отсутствует в российских компаниях, для большинства финансовый учет является лишь данью налоговой инспекции. А концепция, критерии, целесообразность выделения центров финансового учета, направления финансовых потоков организации должны порождаться не в интересах счетоводства и не в рамках функциональных задач бухучета, а самой стратегией бизнеса.

Также, говоря о центре финансового учета, нельзя не сказать и о центрах финансовой ответственности, поскольку переход ЦФУ в ЦФО означает переход от административных методов управления к финансовым, когда эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. Именно этот переход позволяет управлять в рамках одной корпорации многими разнородными бизнесами – так как при максимальной децентрализации ЦФО может быть выведен из структуры компании и наделен статусом дочерней фирмы, что приводит к переходу к холдинговой структуре, в которой некоторые центры ответственности являются юридическими лицами и управление которыми происходит через систему участия. Существует также и другие способы объединения: концерн, синдикат, картель, консорциум, промышленная или коммерческая группа, финансово-промышленная (финансово-коммерческая группа).

То есть можно выявить такие типы организационных стратегий, как: функциональная организация (см. рис. 3.3.8) и организация на основе бизнес-единиц (см. рис. 3.3.9).

Изменению организационной структуры компании должен предшествовать организационный анализ – это анализ функций, организационных звеньев, способов достижения целей, оценка слабых и сильных сторон организационной структуры фирмы.

Проведя анализ можно переходить к проектированию функциональной модели компании. Современным инструментом поддержки организационного анализа и проектирования являются методики и программные средства *orgware*.

Благодаря использованию типовых форматов описания и моделирования организационных структур, а также поддержке этих форматов современными программными средствами процесс организационного проектирования превращается в технологию, допускающую массовое воспроизведение и применение.

В начале 90-х гг. на Западе появились специализированные программы, способные помогать решению задач, связанных с

организацией управления предприятием, а на данный момент появились и их отечественные аналоги (БИГ-Мастер).

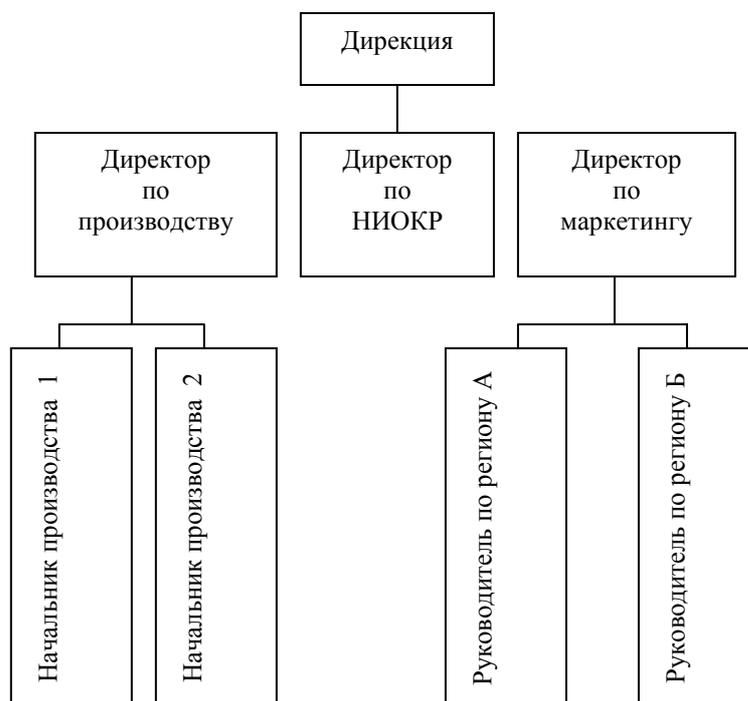


Рис. 3.3.8. Функциональная организация

Существуют наиболее значимые функциональные стратегии, реализация которых обеспечивает максимальную успешность корпоративной генеральной стратегии и повышает эффективность реализации остальных. Это подтверждается при анализе взаимосвязи политик методом парных сравнений в структуре поля, которое они образуют в процессе формирования стратегии и её детализации.

Таким образом, наряду с использованием существующих методов формирования стратегии развития предприятия, на которую, как известно, влияют 4 основных фактора: результаты SWOT-анализа, философия, действующая стратегия и эталоны, необходима разработка механизма определения приоритетности функциональных стратегий. Он может опираться на SWOT-анализ, а также определенные критерии как количественные модели качественных целей, которые можно сформулировать, исходя из стратегических целей организации. Модель состава стратегии может быть представлена классифицированным перечнем, состоящим из функциональных стратегий, построенным исходя из определенной приоритетности и направленности взаимного влияния этих стратегий.

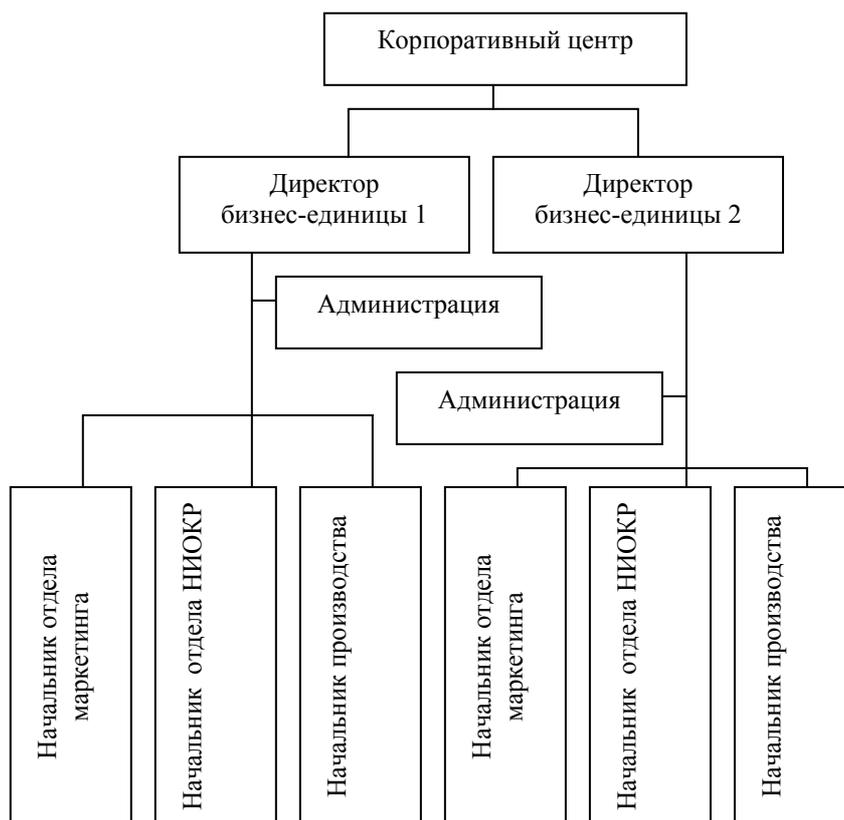


Рис. 3.3.9. Организация на основе бизнес-единиц

Эффективное использование имеющихся ресурсов в структуре стратегии достигается за счет ранжирования по степени важности всех элементов каждого иерархического уровня и последующего определения наиболее приоритетных (первоочередных) политик, программ и проектов, а так же соответствующих им мероприятий.

Выявление механизма определения приоритетности функциональных стратегий, очевидно, должно стать одной из стадий разработки стратегии развития предприятия, поскольку позволит рационально использовать ресурсный потенциал и имеющиеся возможности, открываемые внешней средой. Причем следует заметить, что данный механизм может являться универсальным как для определения приоритетности среди функциональных стратегий развития предприятия, так и для определения первоочередности выполнения тех или иных проектов, программ и мероприятий внутри стратегии и внутри самих функциональных политик.

Контрольные вопросы и задания

1. Расскажите о сути кадровой политики организации как функциональной стратегии.
2. Приведите классификацию форм кадровой политик.

3. Назовите принципы кадровой политики.
4. Чем отличаются друг от друга политика самосохранения, максимизации прибыли и политика развития производства?
5. Какие основные финансовые источники должны быть отражены в содержании финансовой политики?
6. Приведите модели финансовой политики организации.
7. Назовите возможные приоритеты и направления технической политики.
8. Что лежит в основе внешнеторговой политики организации?
9. Как определяется структурная политика организации?
10. Каков механизм определения приоритетов функциональных стратегий?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2003. – 145 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов/Под общ. Ред. И.И. Мазура. –М.: Высшая школа, 2003
3. 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.
4. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002
5. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. Школа, 2002.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с
7. Семь нот менеджмента / 5-е перераб. и доп. изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002
8. 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
9. Управление персоналом организации. Учебное пособие. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003
10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002

Тема 3.4. Планирование развития организаций

При долгосрочном стратегическом планировании невозможно ориентировать фирму только на достижение однозначных количественных показателей, поэтому на их основе в системе внутрифирменного планирования разрабатываются планы на более короткий промежуток времени. По сравнению с долгосрочными стратегическими планами внутрифирменное планирование содержит более детализированные и конкретизированные показатели.

Следует различать сущность стратегического и внутрифирменного планирования. Их сравнительная характеристика приведена в табл. 3.4.1¹³⁰.

По мнению Рассела Акоффа, планирование – это процесс проектирования желаемого будущего предприятия и определение наиболее эффективных путей его достижения. Конечным итогом этого процесса является возможность выработки научно обоснованных плановых и управленческих решений.

Функция планирования занимает самое главное место среди основных функций, реализуемых в системе управления предприятием (рис. 3.4.1).

Самой главной задачей внутрифирменного планирования является предвидение какого-либо процесса и получение результата в сфере производства и сбыта продукции, а также по возможности устранение влияния факторов неопределенности или недостоверности используемых данных.

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени. Практическое значение системы внутрифирменного планирования состоит в том, что с ее помощью обеспечивается тесная связь всех направлений деятельности фирмы, начиная с маркетинга и заканчивая сбытом готовой продукции¹³¹.

В исследовании по внутрифирменному планированию Бухалковым М.И.¹³² отмечается: «внутрифирменное планирование –

¹³⁰ Царев В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

¹³¹ Царев В. В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.: ил – (Серия «Учебники для вузов»)

¹³² Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000.

это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и трудовых ценностей».

Таблица 3.4.1

Стратегическое и внутрифирменное планирование

Характеристика	Стратегическое планирование	Внутрифирменное планирование
Цель	Обеспечить долговременные конкурентные преимущества	Рассчитать результат деятельности на долгосрочный период и определить ресурсы
Главная задача	Компенсация слабых сторон фирмы и использование ее сильных сторон, а также возможностей во внешней среде	Максимизация прибыли, завоевание большей доли рынка, увеличение стоимости бизнеса
Способ достижения цели	Установление соответствия с неопределенной и нестабильной деловой обстановкой окружающей среды (ДОС)	Экономически наиболее целесообразное использование ресурсов
Инструментарий	SWOT-анализ, матричное позиционирование	Детерминированные математические модели различной степени сложности и детализированности
Отношение к деловой окружающей среде (ДОС)	Важнейший фактор выбора стратегии	Параметры ДОС – исходные данные для расчетов
Критерии краткосрочной эффективности	Устойчивость к изменениям ДОС	Рентабельность продаж
Отношение к персоналу	Важнейший и определяющий ресурс	Один из главных ресурсов фирмы

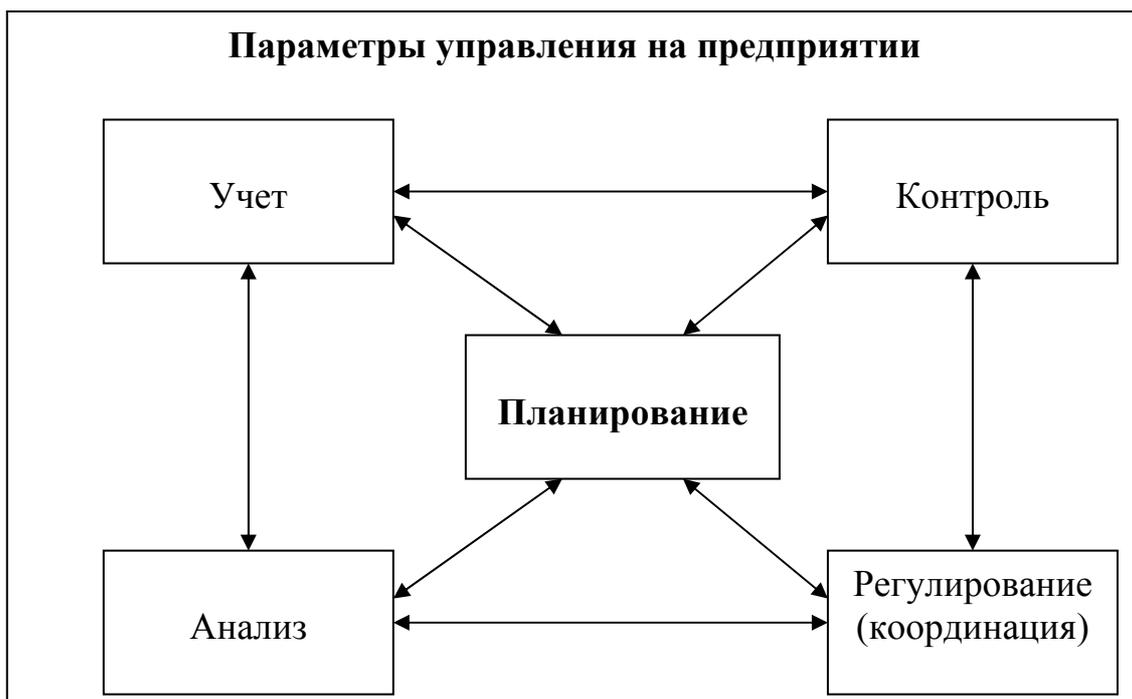


Рис. 3.4.1. Место функции планирования
в системе управления предприятием

В учебнике под редакцией Э.А. Уткина типы внутрифирменного планирования классифицируются по трем признакам:

- степени неопределенности в планировании;
- временной ориентации идей планирования;
- горизонтом планирования.

В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности системы планирования в организации можно разделить на два типа. Первый – это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка информации. Следовательно, события в таких системах имеют полную определенность: можно дать 100-процентную гарантию, что если событие А произойдет, то за ним последует событие Б. Этот тип систем планирования называют детерминированными системами.

Возможно ли это на практике? Если говорить о планировании на уровне предприятия в целом, то, конечно, нет, потому что всякое предприятие в рыночной экономике действует в условиях неопределенности и не может быть уверено в каком-либо исходе происходящих событий. А вот текущее планирование и планирование производства, как правило, обладают высокой определенностью и мощностью в предвидении результатов.

Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называют вероятностными (стохастическими). Практически каждая экономическая организация, осуществляя общее планирование своей деятельности сталкивается с неопределенностью результатов.

Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие:

1. Планирование, основанное на системе жестких обязательств. Такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий.
2. Планирование под личную ответственность. Это планирование приемлемо для противоположной первому типу ситуации – ситуации полной неопределенности. Такой вид планирования в меньшей степени характерен для устойчивых, стабильных предприятий.
3. Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности фирмы, а с другой стороны, учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает предсказуемость.

Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее:

1. Реактивное планирование (возврат к прошлому). Представители реактивного планирования свои идеалы находят в прошлом. Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному технологическому обществу. Основной метод реактивного планирования – это генетический подход. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать – и проблема исчезнет.
2. Инактивное планирование (инертность). При инактивном планировании не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Удовлетворение настоящим – отличительная черта инактивизма. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путем,

автоматически. А значит, главным принципом планирования должно быть правило: «Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей». Руководители–инактивисты, таким образом, не стремятся к каким-либо серьезным изменениям в деятельности своей организации.

3. Преактивное планирование (упреждение). Преактивное планирование ориентировано, в основном, на будущие изменения. В противовес инактивистам, преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важной у преактивистов считается возможность угадать вероятные направления изменений и оседлать их «первую волну», для того чтобы достичь своих целей; причем эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.
4. Интерактивное планирование. Интерактивное планирование обладает сразу двумя основными чертами:
 - основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;
 - предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования – проектирование будущего.

Р. Акофф, являясь сторонником интерактивного планирования, проводит следующую аналогию:

- инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;
- реактивисты пытаются плыть против него;
- преактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты намерены поменять течение реки.

С интерактивным планированием связаны две основные проблемы:

1. Интерактивное планирование – это, скорее, идеальное построение, чем практическая модель менеджмента. Даже в странах с длительным опытом рыночного хозяйствования, в соответствии с исследованиями известного английского специалиста по корпоративному планированию Дж.К. Хиггенса, большинство менеджеров, людей практических, до последних десятилетий придерживались философии удовлетворения: предпочитали формулировать цели, не слишком преувеличенные, распределять ресурсы и осуществлять контроль способами, наиболее приемлемыми в сегодняшних условиях.

2. Даже с теоретической точки зрения экономическая организация, взятая отдельно, не может полностью контролировать

свое будущее. Самое большее, на что она способна, - эффективно приспособиться к нему. Следовательно, способом отношения фирмы к своему будущему является не проектирование его, а адаптация, приспособление. Но даже этот тип, как было отмечено, медленно находит свое признание в среде бизнеса, хотя применение этого способа подстегивается многочисленными внешними факторами.

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, планирование разделяют на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное.

Классификацию планирования по длительности горизонта планирования нельзя путать с классификацией по временной ориентации идей. Разделение планирования на долго-, средне- и краткосрочное означает различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей, и имеет технический характер:

- Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени – от 10 до 25 лет.
- Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом. Бывает рассчитано на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного планирования равнялся 5 годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды вынудили многие фирмы сократить протяженность своих планов с 5 до 3 лет, соответственно, 5-летние планы перешли в разряд долгосрочных.
- Краткосрочное планирование – это разработка планов на 1–2 года (обычно краткосрочные планы – это годовые планы). Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Все эти три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

Как осуществить переход от стратегии к программам, проектам, бизнес-планам, мероприятиям? Результатом процесса планирования является система планов (пример см. на рис. 3.4.2).

План – это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы¹³³.

¹³³ Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.

За внутрифирменным планированием следует процедура реализации планов, на пути которой встречается много преград и неожиданных поворотов, требующих внесения корректив в разработанные плановые действия.

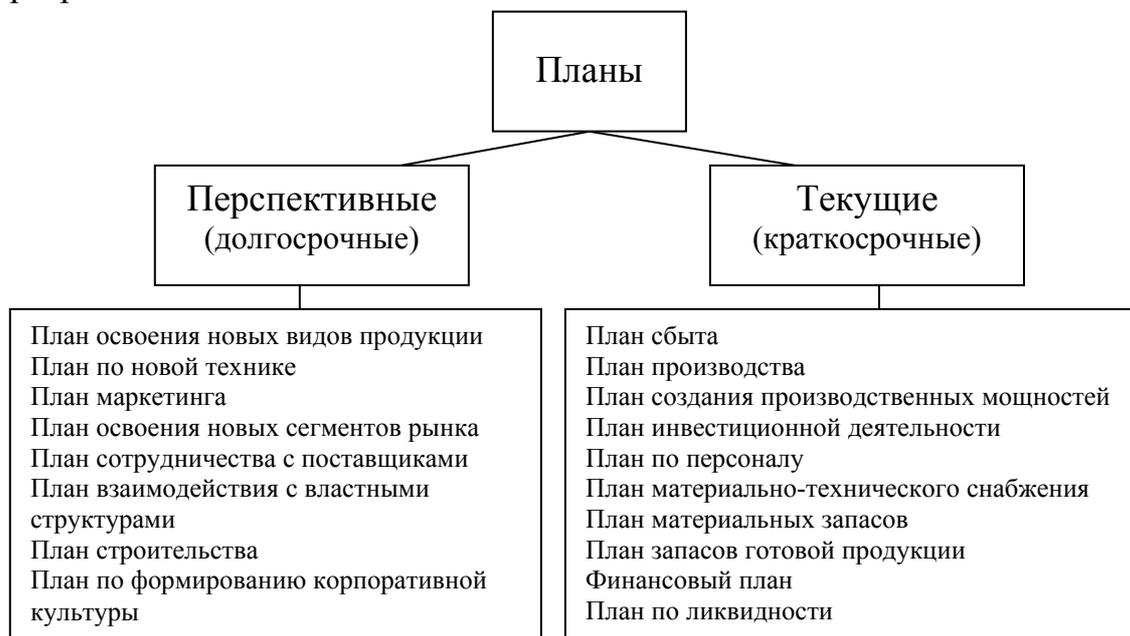


Рис. 3.4.2. Система планов

Контрольные вопросы и задания

1. С какой целью осуществляется текущее планирование в организации?
2. Как достигается связь между стратегическим и внутрифирменным планированием?
3. Каково место функции планирования в системе управления организацией?
4. Назовите типы внутрифирменного планирования.
5. Каковы варианты вероятностных систем планирования в организации?
6. Определите типологию внутрифирменного планирования исходя из ориентации на будущее?
7. В чем заключается интерактивное планирование?
8. Сформулируйте основные проблемы интерактивного планирования.
9. Назовите основные отличия долгосрочного и среднесрочного планирования.
10. Чем перспективное планирование отличается от текущего?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
2. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000
3. 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.
4. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н.Новгород: НКИ, 2000. – 235 с.
5. Семь нот менеджмента / 5-е перераб. и доп. изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002
6. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.
7. 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
8. Хоминич. И.П. Финансовая стратегия компаний. – М.: Изд-во Рос.экон.акад., 1998. – 156 с.
9. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с
10. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2000. –589 с

Раздел 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тема 4.1. Управление в период стратегических изменений

Следует согласиться с тем, что нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей.

За последние два десятилетия организационные изменения стали неотъемлемой чертой современного бизнеса и приобрели особую актуальность. Промышленные предприятия, желающие сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов, растущие запросы потребителей, возможности, предоставляемые новыми материалами и технологиями производства, а также на отношение сотрудников к происходящим переменам.

Многие предприятия уже сталкиваются или столкнутся в ближайшем будущем с необходимостью осуществления изменений. Претворение в жизнь организационных изменений можно сравнить с восхождением на неизвестную вершину. Всегда существует вероятность неудачи, но тщательная подготовка и знание ошибок, сделанных другими, повышают вероятность успеха.

Стратегические изменения на промышленных предприятиях закладывают основу будущих успехов. Процесс проводимых изменений должен получить всестороннюю поддержку во всех сферах деятельности предприятия, а также и со стороны кадровой политики, так как в первую очередь изменения кадровой политики направлены на достижение стратегических целей, выработанных руководством. Поэтому важно разобраться в управлении изменениями с позиции различных подходов и концепций организационного развития предприятия.

Среди наиболее значимых научных исследований, внесших существенный вклад в управление изменениями, являются работы следующих российских и зарубежных ученых: Д.А. Аакера¹³⁴, Х. Маккейа, Б. Карлофа¹³⁵, Дж.Б. Куинна¹³⁶, Д. Кэмпбела, Дж.

¹³⁴ Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - С. 470-501.

¹³⁵ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить 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. 215.

Стоунхауса, Б. Хьюстона¹³⁷, К. Левина¹³⁸, М. Тевене¹³⁹, М. Коленсо¹⁴⁰, К. Боумана¹⁴¹, О.С. Виханского¹⁴², А.Л. Гапоненко¹⁴³, А.Т. Зуба, М.В. Локтионова¹⁴⁴, В.Д. Марковой, С.А. Кузнецовой¹⁴⁵, А.И. Панова¹⁴⁶, С.А. Попова¹⁴⁷, Н. Алексеева¹⁴⁸ и других специалистов.

Цель данного параграфа заключается в выявлении и установлении приоритетов основных стратегических подходов к управлению изменениями на предприятиях.

В соответствии с поставленной целью следует решить ряд задач, обозначенных ниже:

- определить суть перемен, происходящих в организациях;
- привести основные типы стратегических изменений;
- теоретически и научно обосновать необходимость осуществления стратегических изменений на предприятиях;
- проанализировать существующие в отечественной и зарубежной литературе трактовки понятия «стратегическое изменение»;
- выявить основные области стратегических изменений;
- рассмотреть и проанализировать концепции, подходы, модели и методы управления изменениями на предприятиях.

Вероятно, что количество необходимых изменений, требующихся для того, чтобы привести предприятие туда, где оно должно быть, очень велико. Но является ли проведение организационных изменений наиболее оптимальным способом

¹³⁶ Quinn J.B. and Voyer J. (1998). Logical incrementalism: managing strategy formation. In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

¹³⁷ Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство проспект», 2003. – С. 166-170.

¹³⁸ Lewin K. (1947). Feedback problems of social diagnosis and action: Part II-B of Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. 1. 147-153.

¹³⁹ Тевене М. Культура предприятия / Пер. с франц. по ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – С. 107-114.

¹⁴⁰ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 2-152.

¹⁴¹ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С. 114-131.

¹⁴² Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113-137.

¹⁴³ Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 35-53.

¹⁴⁴ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 180-184 и С. 432-448.

¹⁴⁵ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 202-210.

¹⁴⁶ Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НКИ, 2000. – С. 105-125.

¹⁴⁷ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 201-215.

¹⁴⁸ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. 2003. № 16 (196). – С. 2-7.

сохранения и повышения эффективности деятельности организации, который выведет ее на новый, более высокий уровень развития и решит множество промежуточных проблем, не известно. В деловой практике сложились различные концепции и подходы к управлению изменениями. Решение поставленных задач требует выявления основных подходов к управлению изменениями и их обоснования с точки зрения необходимости проведения.

«В течение последних десятилетий перемены – это главная проблема менеджмента. Мир меняется, все меняется в окружении предприятия, стало быть, и оно должно меняться... Область изменений безгранична: товары, технологии, структуры, компетентность, отношение к предприятию – все находится под императивом мутаций, которые следует вводить в нужное русло, подчинять себе и контролировать. Отсюда до убеждения, что настоящей задачей предприятия являются перемены, остается один шаг, и многие его уже сделали»¹⁴⁹.

Важной предпосылкой начала любого изменения в организации служит тот факт, что эти перемены будут содействовать развитию ее стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности. Необходимость изменения означает, что можно легко усмотреть связь между тем, что вы намерены изменить, и тем, как это помогает осуществлению стратегии.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии¹⁵⁰.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка, можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и

¹⁴⁹ Тевене М. Культура предприятия / Пер. с франц. под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – С. 107.

¹⁵⁰ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 8-9.

организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняются ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

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

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

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

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде¹⁵¹.

Важные аспекты, связанные с проведением изменений:

1. Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед фирмой цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения.
2. Нельзя вести наступление на нескольких фронтах: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше

¹⁵¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113-114.

предпринимать отдельные действия, которые позволят начать движение в нужном направлении. Следует помнить, что для начала даже самого долгого путешествия необходимо сперва сделать первый шаг.

3. Обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке. Главное, что есть в организациях, - это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии.
4. Намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента. Не следует недооценивать значение символических событий и изменений.
5. Надо привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений. Чем больше людей чувствуют, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели, тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения.
6. Следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию¹⁵².

Традиционно стратегическое изменение представлялось как частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях¹⁵³.

Управление стратегическим изменением обычно беспорядочно, сложно и вызывает стрессы. Часто этим изменениям мешает повседневная практика - старые методы ведения дел. И даже если существует внутреннее согласие и понимание необходимости изменений, шаблонное поведение может препятствовать перестройке¹⁵⁴.

На данном этапе исследования более детально рассмотрим сущность термина «стратегическое изменение» как основы эффективных достижений предприятия на ближайшую и отдаленную перспективы.

Например, российские специалисты, изучающие проблемы стратегического менеджмента А.Т. Зуб и М.В. Локтионов считают, что «стратегическое изменение – это постоянный или ступенчатый

¹⁵² Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С. 124-125.

¹⁵³ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 180.

¹⁵⁴ Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – С. 185.

процесс перевода организации на новую ступень с использованием существующих идей и концепций»¹⁵⁵.

В книге «Стратегический менеджмент» А.И. Панов говорит так: «Стратегическую переменную можно определить как процесс, который может характеризоваться диапазоном от полного отсутствия каких-либо вариаций в существующей стратегии до полного изменения цели деятельности организации»¹⁵⁶.

О.С. Виханский, автор известных работ по стратегическому управлению, считает «... изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением»¹⁵⁷.

Приведенные выше трактовки рассматриваемого термина, по нашему мнению, являются «узкими», не раскрывающими всю сущность стратегического изменения, которая в нем заложена.

Более точное, на наш взгляд, определение сформулировано С.А. Поповым в модульной программе для менеджеров, посвященной стратегическому управлению. По его мнению, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. И далее: «Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом»¹⁵⁸.

Рассмотрев мнения лишь некоторых специалистов, занимающихся вопросами стратегических изменений, становится ясно, что для более точного понимания данного определения следует гораздо детальнее показать его смысловое значение.

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

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

¹⁵⁵ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 180.

¹⁵⁶ Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НКИ, 2000. – С. 109.

¹⁵⁷ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113.

¹⁵⁸ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 202.

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационную и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенцию и навыки¹⁵⁹.

Безусловно, все перечисленные выше области деятельности предприятия претерпевают перемены в процессе реализации стратегических изменений. Однако, на наш взгляд, основными внутренними факторами, которые могут способствовать или мешать проведению стратегических изменений, являются организационная структура и организационная культура предприятия.

Управленческая структура предприятия – это взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей. Структура управления предприятием часто определяется на основе схем коммуникаций и распределения полномочий. Поскольку она является наиболее видимым организационным фактором, то чаще всего изменения начинаются с управленческой структуры¹⁶⁰.

Каждой стратегии соответствует своя оргструктура, которая реализует выбранную степень интеграции и диверсификации с учетом вида интеграционных связей, а также позволяет гибко реагировать на изменения внешних условий функционирования организации. Часто выбранная стратегия требует создания соответствующих подразделений, осуществляющих функцию развития организации или объекта управления¹⁶¹.

Исследования ряда авторов подтверждают вывод о том, что структура предприятия определяется его стратегией. При этом изменения во внешней среде отражаются в изменениях стратегии корпорации, приводя к изменениям в ее организационной структуре. Поэтому стратегические управляющие должны решить, какие именно изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешного осуществления стратегии¹⁶².

Существуют различные определения организационной или корпоративной культуры. В данной работе мы примем следующее

¹⁵⁹ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 203.

¹⁶⁰ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 203-204.

¹⁶¹ Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 36.

¹⁶² Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 205.

определение: корпоративная культура, по определению фирмы McKinsey, приведенное в работе В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, - «Стратегический менеджмент» – это система неофициальных правил, норм, которые устанавливают, как люди должны вести себя в большинстве случаев. Иными словами, культура компании – это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому. Она создает нормы, определяющие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику компании.

Культура предприятия трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия. В последнее время возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на эффективность предприятия в долгосрочной перспективе. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности предприятия, поддержания лояльности его работников¹⁶³.

Таким образом, в первую очередь при проведении изменений необходимо оценить организационную структуру и организационную культуру с точки зрения их соответствия выбранной стратегии и если это необходимо, то они должны быть изменены.

Основные элементы организационной культуры представлены на рис. 4.1.1.

Следующим шагом нашего исследования будет рассмотрение и анализ отдельных ныне существующих в теории и практике управления подходов и концепций стратегических изменений.

Существует две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен¹⁶⁴.

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

¹⁶³ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 209-210.

¹⁶⁴ Материалы сайта <http://www.b-news.narod.ru>

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

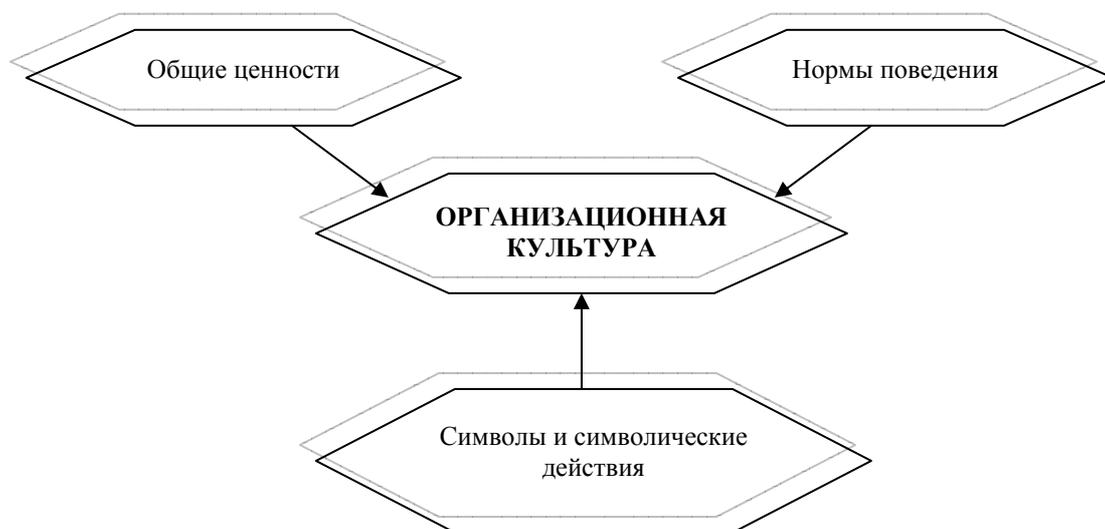


Рис. 4.1.1. Организационная культура¹⁶⁵

Руководители, исповедующие теорию «Е», используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, исповедующие теорию «О», в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Возникает естественный вопрос: можно ли комбинировать жесткие и мягкие методы в осуществлении изменений и каким образом это следует делать?

Майкл Бир и Ниттин Нориа, специалисты по организационным изменениям, считают, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако умение комбинировать эти методы ввиду глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, - это удел наиболее талантливых и подготовленных руководителей. Неудачная и непродуманная комбинация жесткого и мягкого может привести к полному провалу, и лучше использовать эти методы в чистом виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

При выборе жесткого или мягкого подхода к осуществлению изменений руководитель компании должен исходить из времени, в течение которого необходимо осуществить изменения имеющихся для этого ресурсов, разрыва между существующим положением дел и

¹⁶⁵ Построено по: Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. - С. 482.

поставленной целью, особенностей корпоративной культуры и своего стиля лидерства. Жесткому авторитарному лидеру потребуется много времени и усилий, чтобы научиться применять мягкие, обучающие методы, так же как обучающему лидеру будет непросто освоить жесткие методы, противоречащие его опыту и характеру¹⁶⁶.

По рассматриваемым концепциям у нас сложилась своя точка зрения. Наивно полагать, что в практике управления возможно применение каждого отдельного метода в чистом виде. Все равно каждый руководитель в той или иной мере сочетает эти методы в своей деятельности. Практика организационных изменений уже показала несостоятельность методов, основанных на принуждении и манипулировании. Поэтому при проведении изменений, на наш взгляд, целесообразно применение теории, развивающей идею обучающейся организации, привлекающую гуманным подходом к людям и потенциально высокой эффективностью, хотя заранее ясно, что она требует очень больших затрат на развивающие программы. «В конечном счете, весь успех в бизнесе зависит от способности учиться интенсивно и непрерывно. Поэтому дискуссии вокруг процессов перемен в организации, так или иначе, сводятся к обсуждению способности к обучению. «Самообучающиеся» организации отличаются тем, что они быстро осознают проблемы, критически относятся к собственным ошибкам и ведут постоянный поиск наиболее эффективной модели поведения с целью максимизации успеха. Такие организации пересматривают свою корпоративную миссию, пытаются овладеть лучшей техникой, технологией и изменить, обновить свои взгляды, цели и стратегию»¹⁶⁷.

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

Основные шаги этого метода:

- четко представьте себе, чего вы хотите добиться;
- четко представьте себе, где вы находитесь сейчас;
- выявите силы, которые благоприятствуют достижению цели, – помощников;
- выявите силы, которые сопротивляются достижению цели – противников;

¹⁶⁶ Материалы сайта <http://www.b-news.narod.ru>

¹⁶⁷ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить 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. 215.

- попытайтесь оценить сравнительное влияние помощников и противников;
- разработайте меры для максимального усиления веса, влияния или эффективности действий помощников;
- разработайте меры по сведению к минимуму влияния, веса или помех со стороны противников;
- преобразуйте все это в план действий;
- разработайте критерии, позволяющие убедиться в том, что вы добились запланированных перемен – вехи и т.д.

Длина линии со стрелкой указывает на сравнительное влияние каждого фактора, действующего как в пользу перемен, так и против них.

Графическая интерпретация рассматриваемого подхода представлена на рис. 4.1.2.

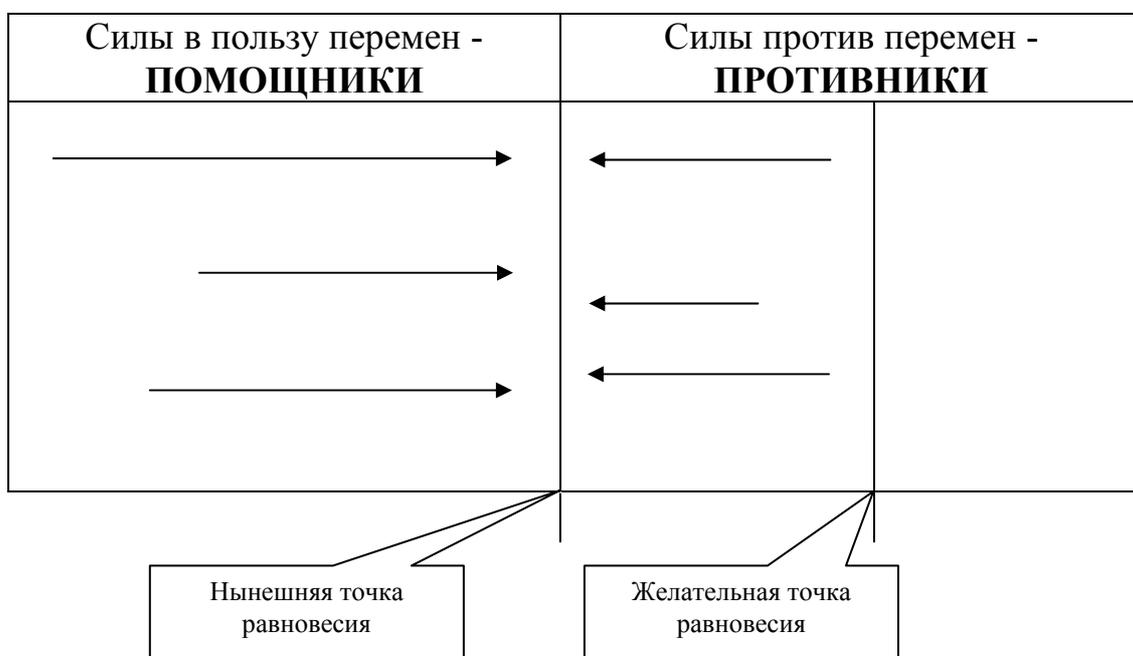


Рис. 4.1.2. Анализ силовых полей

В основе описанного выше подхода к анализу силовых полей лежит убеждение в том, что для осуществления перемен организация должна «разморозить» сложившуюся ситуацию, а затем повторно «заморозить» ее желаемым образом. Силы, которые отвечают за нынешнюю точку равновесия, следует изменить так, чтобы они

определяли новую, желаемую точку равновесия. Модель эта механистическая, но помогает понять масштабы перемен¹⁶⁸.

«Размораживание» предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Во многих организациях ничего не меняется в течение многих лет, и «размораживание» необходимо как фаза встряски. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор. Изменяющиеся рыночные условия, например, свидетельствуют о том, что изменения в организации тоже неизбежны. Рыночный кризис может убедить работников, что изменения – это необходимое следствие данного кризиса. Внутри фирмы ожидание перемен может быть вызвано изменениями в менеджерском звене, провозглашением борьбы за прибыль или разговорами о реструктуризации.

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

«Застывание» («замораживание», «блокирование») необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется определенная решительность¹⁶⁹.

Понятно, что любая ситуация, связанная с осуществлением перемен по данной модели, рассматривается как совокупность поля сил, а если изменений в организации не происходит, то движущие и сдерживающие силы находятся в состоянии равновесия. Однако, не ясно как можно оценить «мощность» этих сил? На наш взгляд, необходимо графически усложнить потенциальные движущие и сдерживающие силы так, чтобы была понятна их мощность, которая, в свою очередь, может быть охарактеризована не только длиной, но и толщиной стрелок. Таким образом, мы полагаем, что, применяя данный метод на практике, следует свести к минимуму действие сил, тормозящих перемены, и стремиться к увеличению движущих сил и делать их более ясными, доступными для понимания персонала

¹⁶⁸ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 86-87.

¹⁶⁹ Lewin K. (1947). Feedback problems of social diagnosis and action: Part II-B of *Frontiers in Group Dynamics // Human Relations*. 1. 147-153.

организации с тем, чтобы максимально увеличить число работников, поддерживающих необходимость проведения изменений.

Существующее положение организации, не проводящей стратегических изменений, иллюстрирует рис. 4.1.3.

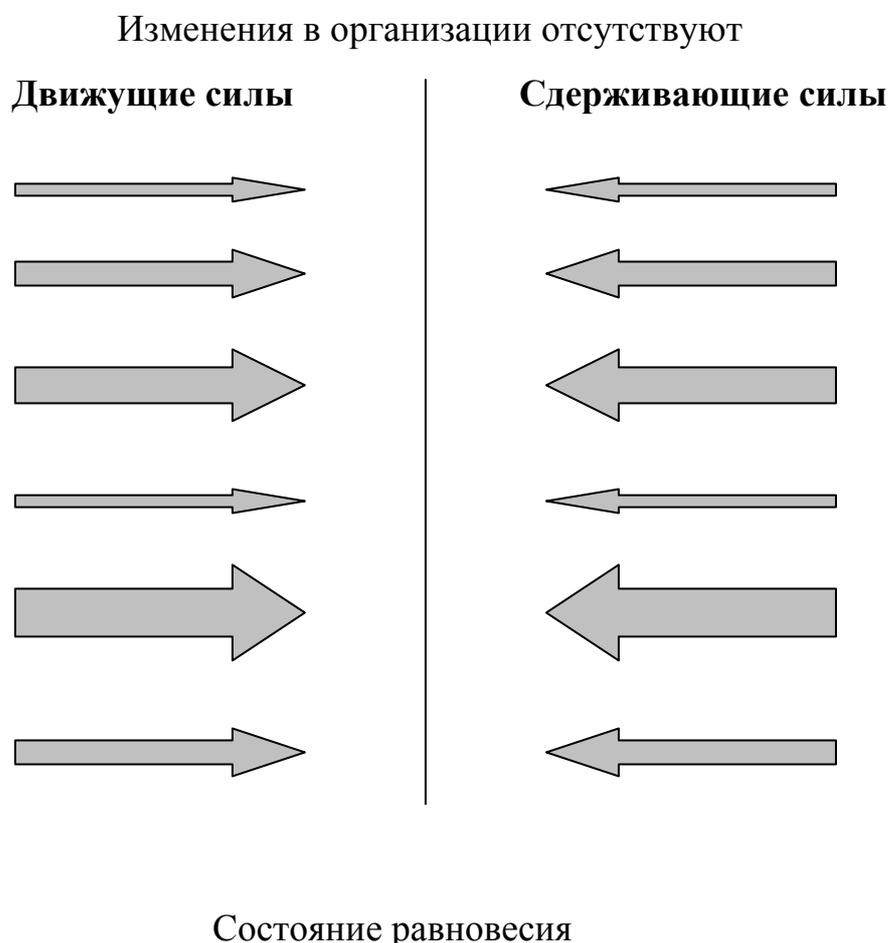


Рис. 4.1.3. Состояние организации до внедрения стратегических изменений

Рис. 4.1.4 и рис. 4.1.5 показывают движение организации от существующей позиции к желаемой.

Изменения могут проходить с разной скоростью – одномоментно и поэтапно, постепенно. На рис. 4.1.6 схематично изображены два вида изменений во времени.

Исследователи Куинн Дж. Б. и Войер Дж. считают, что выбор схемы изменений определяют два фактора:

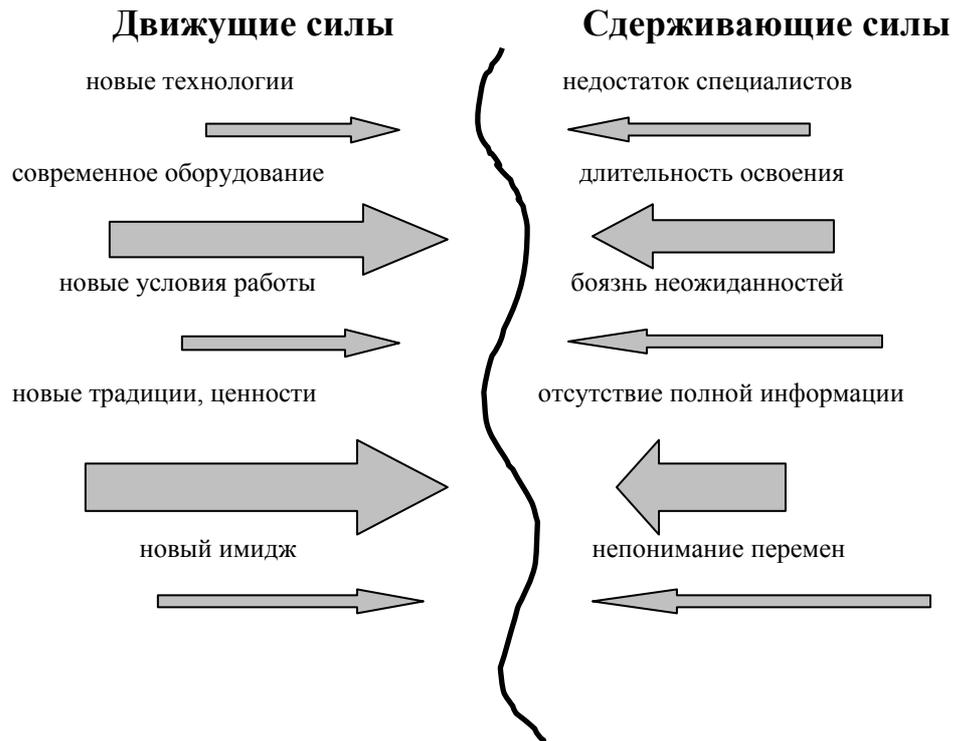


Рис. 4.1.4. Состояние организации в период проведения изменений

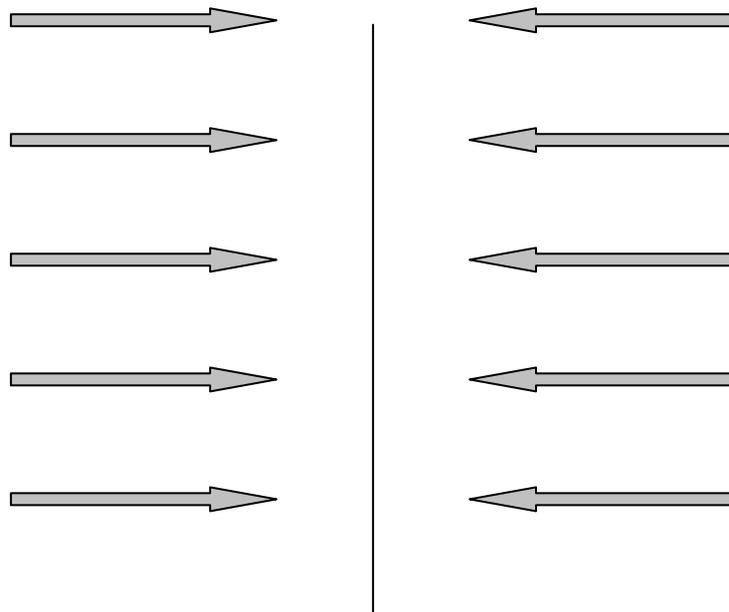


Рис. 4.1.5. Новое качественное состояние организации

- 1) насколько срочной является необходимость изменений. Рыночный кризис, например, обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через пять лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно;

- 2) насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры. Для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, чем другим.

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Такая модель изменений позволяет организации быстро реагировать на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является «болево́й» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже принуждение по отношению к подчиненным, что может испортить взаимоотношения между ними.

Одномоментные изменения

Поэтапные изменения

(происходят почти мгновенно)

(происходят в несколько этапов, растянуты во времени)

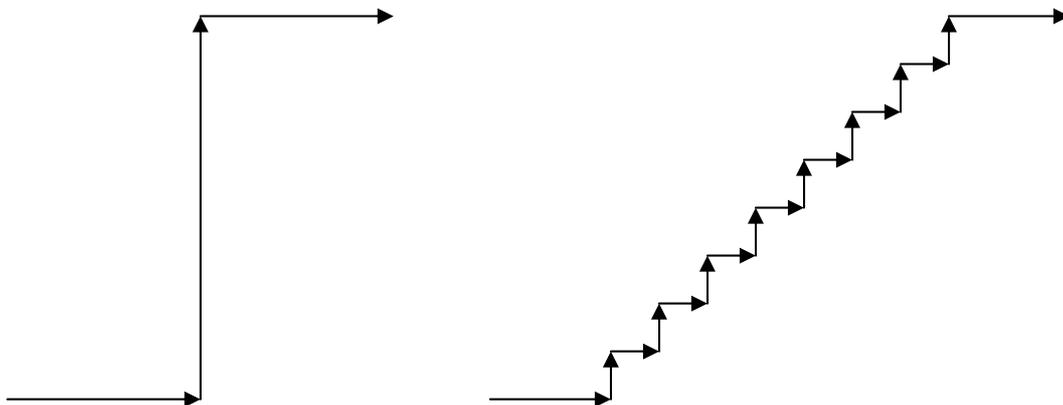


Рис. 4.1.6. Изменения во времени*

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть фаза «отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды¹⁷⁰.

Все плюсы и минусы представленного выше подхода четко описаны, и с ними трудно не согласиться. Какой вид изменений

* Построено по: Quinn J.B. and Voyer J. (1998). Logical incrementalism: managing strategy formation. In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
¹⁷⁰ Quinn J.B. and Voyer J. (1998). Logical incrementalism: managing strategy formation. In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

избрать, зависит от конкретной ситуации и темпа проведения стратегических перемен в организации.

Процесс руководства стратегическими изменениями состоит из ряда менеджерских подходов и их соответствия различным ситуациям. Авторы учебника по стратегическому менеджменту Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус и Билл Хьюстон говорят, что исследователи этого вопроса определяют два дополняющих друг друга подхода: «менеджерские приемы» и «единоличная организация изменений».

Согласно первому подходу, большинство ученых и менеджеров единодушны в том, что процесс изменений должен начинаться с предоставления сведений и коммуникации. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений.

Следующим шагом должно быть движение к обсуждению и к взаимному участию. Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участия в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому принуждению. Принуждение – это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования асимметрии в должностных полномочиях менеджеров высшего звена и рядовых работников¹⁷¹.

Согласие у нас вызывают лишь первые два пункта данного стратегического подхода к управлению изменениями, но с последним утверждением мы согласиться не можем. На наш взгляд, тактика последнего шага рассматриваемого подхода не совсем корректна в отношении подчиненных. Желательно, вернее необходимо, решать вопросы конструктивным путем, избегая крайних мер, которые впоследствии могут вызвать сопротивление не только в процессе проведения стратегических изменений в организации, но также могут негативно сказаться на дальнейших взаимоотношениях между руководством и работниками предприятия. Лучше в очередной раз, усердно разъясняя все преимущества грядущих перемен, сакцентировать внимание на тех ключевых моментах, которые, по прогнозам высшего руководства организации, выведут организацию на более высокий уровень развития, а сами работники при этом получают определенную выгоду.

Второй подход, т.е. «единоличная организация изменений», в некоторых исследованиях называют «чемпионом модели изменений».

¹⁷¹ Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство проспект», 2003. – С. 169.

Единоличная организация – это процесс, который от начала и до конца проводит один человек (топ-менеджер предприятия или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений). При таком подходе есть ряд преимуществ:

Во-первых, внимание сосредоточивается на конкретном человеке, который олицетворяется с процессом изменений. Живой «символ» изменений может действовать как стимул к их совершению, что даст возможность избежать сложностей.

Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является экспертом в данной области. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом проблемами и способами их решения.

В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии¹⁷².

Да, хорошо, если этот человек действительно является специалистом по вопросам менеджмента изменений, но, на наш взгляд, не следует забывать о том, что одного единственного рецепта на все случаи жизни нет, так как каждое отдельное предприятие работает согласно своей общей стратегии и характеризуется своей, отличной от других, кадровой стратегией и присущей только лишь данному предприятию организационной культурой.

В отношении последнего пункта данного подхода мы придерживаемся следующего мнения: менеджмент изменений является важной частью реализации основной стратегии предприятия, поэтому перекладывать полномочия по управлению изменениями стороннему лицу - рискованный шаг. На наш взгляд, управление стратегическими изменениями на предприятии должен осуществлять непосредственно топ-менеджер или лицо, специально отвечающее за данную деятельность. Следует также учесть, что к «чужому» человеку коллектив предприятия будет относиться настороженно и с явным недоверием, а это может серьезно помешать процессу проведения (осуществления) изменений.

В рамках данного параграфа невозможно осветить все стратегические подходы к управлению изменениями на предприятиях. Мы представили и проанализировали лишь часть из них, на наш взгляд, самых продуманных и детально проработанных и предложенных к изучению известными специалистами этой науки.

¹⁷² Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство проспект», 2003. – С. 170.

Таким образом, чтобы сделать управление изменениями максимально эффективным, необходимо придерживаться последовательности действий, представленной на рис. 4.1.7, где по результатам анализа достижений (шаг 7) следует вносить корректировки в управление процессом стратегических изменений на соответствующем шаге.

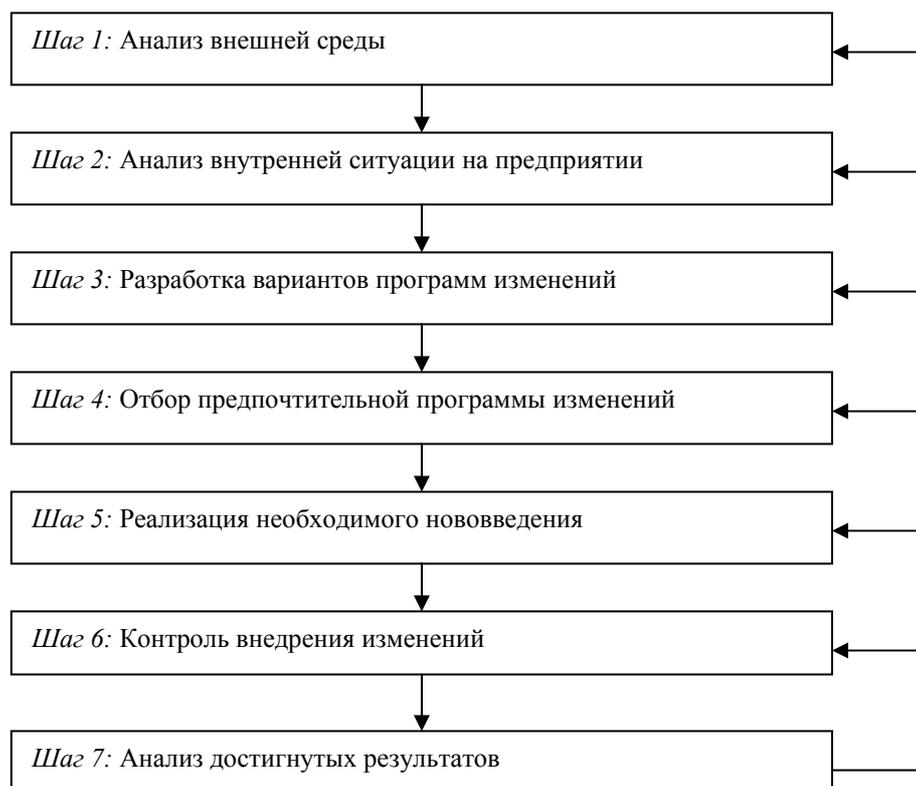


Рис. 4.1.7. Последовательность действий при управлении изменениями

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде предприятия, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности¹⁷³.

Из-за непредсказуемости и скорости изменений условий хозяйствования в современной российской экономике считается, что риск неудачи проведения стратегических изменений на предприятиях

¹⁷³ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. 2003. № 16 (196). – С. 2.

гораздо выше, чем при сохранении устоявшегося традиционного образа действий.

Однако, на наш взгляд, рассчитывать на эффективность деятельности своего предприятия в будущем может только тот, кто старается не отставать от современных требований, отвечающих духу времени, четко определяет стратегию и постоянно осуществляет стратегические изменения. Для того, кто сделает изменения неотъемлемой частью своей деловой практики, риск потерять свой бизнес гораздо меньше, чем для того, кто изменений избегает.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается цель организационных перемен?
2. Назовите основные типы стратегических изменений. Кратко охарактеризуйте каждый тип.
3. Расскажите о главных аспектах, связанных с осуществлением организационных изменений.
4. Что такое «стратегическое изменение»?
5. С какого организационного фактора чаще всего начинаются изменения в организации?
6. Почему организационная структура предприятия определяется стратегией его развития?
7. Почему отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия?
8. Объясните сущность трехступенчатой модели организационных изменений Курта Левина.
9. В чем заключаются достоинства и недостатки одномоментных и поэтапных изменений?
10. Какой последовательности действий необходимо придерживаться, чтобы сделать управление изменениями наиболее эффективным?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. 2003. № 16 (196). – С.2-7.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.

5. Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2001. – 224 с.
6. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
7. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
8. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
9. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
10. Тевене М. Культура предприятия / Пер. с франц. по ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003.

Тема 4.2. Сопротивления изменениям в организациях

В настоящее время становится достаточно трудно найти предприятие или организацию, которые не находились бы в процессе изменений и внедрения нововведений в свою деятельность. Новые стратегии, процессы, системы и структуры не могут возникнуть на «пустом месте» и неизбежно должны получаться путем изменения ныне существующих параметров деятельности организаций.

Осуществление стратегических изменений в организациях – чрезвычайно трудная задача. И, как показывают исследования специалистов в области управления изменениями, проведение серьезных перемен в российских организациях начинается при полном игнорировании вопроса о степени готовности к намеченным преобразованиям. Возникает естественное непонимание и недовольство со стороны работников предприятия. Стратегические изменения многие обещают одним людям в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в служебной иерархии или вовсе лишиться должности. Поэтому люди реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие – активно действующими противниками или пассивными наблюдателями. При этом руководители среднего звена, которые являются одними из главных двигателей преобразований,

практически оказываются выведенными из процесса подготовки организационных изменений и относятся к ним почти с таким же недоверием, как и их подчиненные. В итоге руководители предприятий, начиная процесс преобразований, сталкиваются с различными серьезными видами сопротивления работников грядущим переменам.

Некоторые аспекты данной проблемы нашли отражение в трудах таких известных зарубежных и отечественных исследователей, как: И. Ансофф¹⁷⁴, Б. Карлоф¹⁷⁵, Дж. Коттер и Л. Шлезингер¹⁷⁶, М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури¹⁷⁷, Э. Хьюз¹⁷⁸, Н. Алексеев¹⁷⁹, О.С. Виханский¹⁸⁰, А.Т. Зуб, М.В. Локтионов¹⁸¹, А.Н. Люкшинов¹⁸² и других ученых.

Целью настоящего параграфа является определение главных причин сопротивления изменениям и рассмотрение основных подходов, способствующих их преодолению.

Для достижения обозначенной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть суть термина «организационное сопротивление»;
- определить основные причины сопротивления организационным преобразованиям;
- рассмотреть стили руководства, способствующие устранению организационного сопротивления;
- установить уровни сопротивления стратегическим изменениям;
- проанализировать подходы, способствующие преодолению факторов сопротивления изменениям.

Вероятно, что любое, даже незначительное изменение, проводимое в организации, встречает сопротивление и степень его влияния очень велика. Однако, не ясно, можно ли предвидеть какое возникнет сопротивление и заранее предпринять меры для его преодоления. Также неизвестно, есть ли возможность, используя

¹⁷⁴ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – С. 361-398.

¹⁷⁵ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) / Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Б. Карлоф. – Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 214-215.

¹⁷⁶ Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business review. March, 1979.

¹⁷⁷ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – С. 531-539.

¹⁷⁸ Huse E. Organizational development and change. L., 1975.

¹⁷⁹ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. – 2003. № 16 (196). – С. 2-7.

¹⁸⁰ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 126-130.

¹⁸¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 432-442.

¹⁸² Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 304-348.

некоторые подходы и методы, эффективно управлять возникшим сопротивлением. Важно выяснить основные причины сопротивлений изменениям и выявить методы их уменьшения или полного устранения.

Что же понимается под сопротивлением? Существуют различные определения данного термина. Рассмотрим мнения некоторых ученых, занимающихся этой проблемой.

Как отмечает в своей работе А.Н. Люкшинов: «Сопротивление – естественная реакция групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их культуре и влиянию, и обусловлено нарушением преемственности культуры и власти; его сила зависит от скорости нарастания перемен»¹⁸³.

«Устойчивый способ проведения операций не может быть изменен единовременно и вызывает противодействие изменениям, называемое организационным сопротивлением», - говорит консультант Н. Алексеев¹⁸⁴.

А И. Ансофф, например, не останавливается на формулировке только одного определения. Он рассматривает сопротивление с разных точек зрения и дает следующие его толкования:

1. «...многоликий феномен, который приводит к неожиданным задержкам, непредусмотренным затратам и вносит нестабильность в процесс стратегических перемен».
2. «С точки зрения анализа стратегии сопротивление – выражение «иррациональности» организации, отказ от осознания новых измерений реальности, игнорирование логических доводов».
3. «... с позиции поведенческой теории сопротивление есть естественное проявление различных понятий о разумном, согласно которым группы и отдельные люди взаимодействуют между собой»¹⁸⁵.

Таким образом, приведенные определения И. Ансоффа как бы раскрывают сущность термина, но, на наш взгляд, в них недостаточно отражен человеческий фактор. А, как известно, носителями сопротивления, впрочем, как и носителями изменений, являются люди.

Поэтому в данной работе под сопротивлением мы будем понимать проблемы, возникающие при проведении изменений, как

¹⁸³ Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 349.

¹⁸⁴ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

¹⁸⁵ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – С. 366-368.

следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива.

Возможно, что сопротивление переменам является неизбежным явлением. Поэтому, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно положениям ряда авторов, любое изменение устоявшихся методов работы создает сопротивление у всех работников, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. В связи с этим в данном исследовании необходимо разобраться, какие причины заставляют людей сопротивляться изменениям.

По мнению авторов популярного учебника «Основы менеджмента» М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут.

Во-первых, человек может повышено реагировать на изменения потому, что не знает, каковы будут их последствия. Когда человек чувствует угрозу своей защищенности, он реагирует сознательно или бессознательно, выражая свое отрицательное отношение к изменениям, или проявляет дисфункциональное поведение в период осуществления изменений.

Второй причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Они могут считать, что новшества уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации и другим ресурсам, автономию и привлекательность поручаемой им работы.

Третья причина сопротивления – это убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число¹⁸⁶.

Как заметил автор известной в деловых кругах книги «Деловая стратегия» Бенгт Карлоф: «... сопротивление зависит от характера и степени перемен, а также от того, как они проводятся. Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда:

- ✓ перемены радикальны и решительны;
- ✓ перемены внезапны и неожиданны;

¹⁸⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – С. 536-537.

- ✓ перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- ✓ чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т.п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен;
- ✓ причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство;
- ✓ предыдущие перемены не принесли нужных результатов»¹⁸⁷.

В своем исследовании американские ученые Джон Коттер и Леонард Шлезингер систематизировали основные, на их взгляд, причины сопротивления, позволяющие определить, какие группы людей в первую очередь будут сопротивляться переменам и по каким причинам. Основные причины сопротивлений изменениям изложены в табл. 4.2.1.

Таблица 4.2.1

Причины сопротивления изменениям

Причины сопротивлений	Полученный результат	Ожидаемая реакция
<i>Эгоистический интерес</i>	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
<i>Неправильное понимание целей стратегии</i>	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
<i>Различная оценка последствий осуществления стратегии</i>	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
<i>Низкая терпимость к изменениям</i>	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Рассмотрим более подробно приведенные в таблице причины сопротивлений.

Основной причиной *эгоистического интереса* является сопротивление людей изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп,

¹⁸⁷ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) / Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Б. Карлоф. – Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 214-215.

политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Неправильное понимание целей стратегии. Обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

Различная оценка последствий осуществления стратегии. Связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто неоправданно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в ее преимуществах как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Низкая терпимость к изменениям. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п.¹⁸⁸

Причины сопротивления, перечисленные известными учеными, несомненно, присутствует в деловой практике. Рассмотрев их, мы пришли к выводу, что основными причинами являются:

- низкая информированность членов коллектива о предстоящих переменах;
- опасения по поводу недостатка знаний и умений для выполнения новой работы;
- личные потери (снижение власти, лишение должности, снятие полномочий и т.д.).

А также необходимо отметить еще ряд, не менее важных, на наш взгляд, причин, относящихся к российской действительности:

- консервативные взгляды людей старшего поколения;
- необходимость повышения уровня образования;
- опасение потерь в заработной плате;
- страх быть уволенными со своего рабочего места.

Профессор МГУ О.С. Виханский считает, что на процесс устранения сопротивления изменению большое влияние оказывает стиль проведения изменения.

¹⁸⁸ Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business review. March, 1979.

При разрешении конфликтов, возникающих во время проведения изменения, руководители могут использовать следующие стили руководства:

- ✓ *конкурентный* стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- ✓ стиль *самоустранения*, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- ✓ стиль *компромисса*, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- ✓ стиль *приспособления*, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;
- ✓ стиль *сотрудничества*, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации¹⁸⁹.

При выборе стиля руководства необходимо учитывать характер конфликта. Как известно, конфликты бывают конструктивные и деструктивные. Поэтому, в зависимости от возникших проблем и сил сопротивления, руководителю важно выбрать тот стиль проведения изменения, который наиболее приемлем для разрешения конфликтов в данной ситуации.

Легко распознаваемое сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями,

¹⁸⁹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 128-129.

организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии могут быть в большей степени связаны с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с выгодами организации, которые должно принести изменение¹⁹⁰.

Менеджер, столкнувшись с сопротивлением, должен разобраться во всех деталях этого явления. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении.

Сопротивление распределяется по трем уровням: индивидуальному, групповому и организационному (системному).

Уровень индивида. Индивидуальное сопротивление бывает вызвано, прежде всего, психологической неготовностью сотрудника осознать объективность внешних изменений и принять предлагаемые организационные новшества, требующие пересмотра прежнего опыта выработки успешных управленческих решений. Еще одной, но более рациональной основой сопротивления является психология восприятия нововведений многими людьми как угрозы своему нынешнему положению. Это происходит, в первую очередь, в силу недостатка компетентности для работы в новом качестве¹⁹¹.

Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал¹⁹².

Уровень группы. Сотрудники со схожими взглядами на проблемы предприятия обычно объединяются в группы, внутренне однородные по организационным культурным ориентациям. Такие

¹⁹⁰ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 436.

¹⁹¹ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

¹⁹² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435-436.

группы отстаивают уже коллективные системы ценностей и более активно пытаются влиять на стратегию предприятия. Консервативно настроенные группы являются источниками группового сопротивления¹⁹³.

Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале – на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых непосредственно затрагивает стратегическое изменение; проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа; организация новой информационной сети, чтобы каждый мог узнать о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения¹⁹⁴.

Организационный уровень. На этом уровне сопротивление возникает из-за отсутствия на предприятиях потенциала для анализа внешних изменений и выработки адекватной реакции. Так, если решение стратегических задач в качестве дополнительной нагрузки поручается подразделениям, ответственным за оперативную деятельность, текущие проблемы вытесняют на задний план работу по внедрению организационных и технических нововведений. Аналогичная ситуация имеет место и тогда, когда специально назначенные для этой работы управляющие оказываются недостаточно компетентными¹⁹⁵.

Один из путей уменьшения сопротивления – системный подход к изменению. Однако сложность заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystems таких, как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Системный подход, таким образом, предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или обеспечения некоего равновесия между социальной и технической

¹⁹³ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

¹⁹⁴ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435.

¹⁹⁵ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию¹⁹⁶.

Уровни сопротивления стратегическим изменениям в организации изображены на рис. 4.2.1.

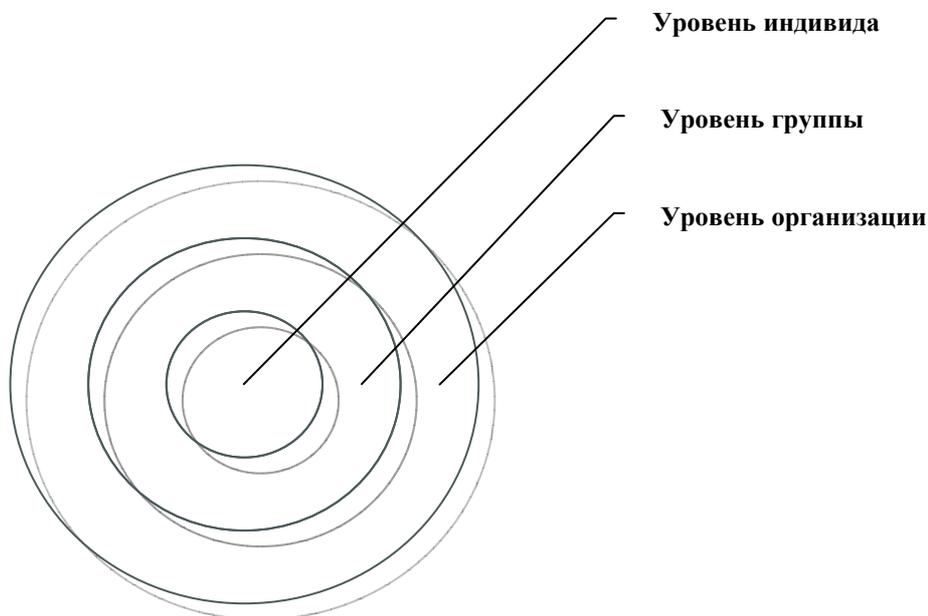


Рис. 4.2.1. Уровни сопротивления изменениям

Естественно, что универсальных способов преодоления сопротивления не существует, однако есть некоторые проверенные методы, с помощью которых их можно существенно уменьшить и даже полностью устранить.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям, которые более подробно мы и рассмотрим.

1. *Учет причин поведения личности в организации.* Поведение индивида в организации является следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения, равно как и воздействие организации. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.

¹⁹⁶ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435.

2. *Значение авторитета руководителя.* Чем выше авторитет руководителя, тем больше влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Как правило, руководитель имеет больший престиж, чем члены трудового коллектива, поэтому указания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного.
3. *Предоставление информации группе.* Деятельность по реализации изменений может быть стимулирована предоставлением группе необходимой информации относительно нее самой и стиля ее работы. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если предоставляется информация о том, как действует группа, особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже известную. Информация, относящаяся к какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем более общая информация о деятельности отдельных людей. Чем больше информация централизована, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.
4. *Достижение общего понимания.* Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных, оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом».
5. *Чувство принадлежности к группе.* Сила противодействия изменениям снижается, когда те сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели то, которое навязывается извне.
6. *Авторитет группы для ее членов.* Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в

той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к принятию влияния со стороны других членов и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления изменениям, в зависимости от того, считает ли группа их полезными или вредными.

7. *Поддержка изменений лидером группы.* Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Во многих программах подготовки менеджеров обучение ошибочно ведется с отрывом от работы, при этом игнорируется тот факт, что этот менеджер продолжает быть членом, как минимум, двух групп: а) состоящей из его подчиненных; б) включающей в себя руководителей одного с ним уровня, ответственных перед одним и тем же вышестоящим руководителем. Таким образом, процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

8. *Информированность членов группы.* Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, которых она касается¹⁹⁷.

Совокупность факторов рассмотренного метода преодоления сопротивления стратегическим изменениям иллюстрирует рис. 4.2.2, из которого следует, что факторы не иерархизированы, поскольку их значимость определяется спецификой изменений, времени и места.

Известный «гуру» менеджмента, родоначальник стратегического управления И. Ансофф предлагает четыре подхода для преодоления сопротивления изменениям:

1. *Принудительное управление переменами* – метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента.

Насильственные изменения обходятся дорого, они чреваты крупными социальными потрясениями, однако обладают преимуществом быстрой стратегической реакции. Поэтому такой подход должен использоваться в тех случаях, когда руководство испытывает дефицит времени.

¹⁹⁷ Huse E. Organizational development and change. L., 1975.

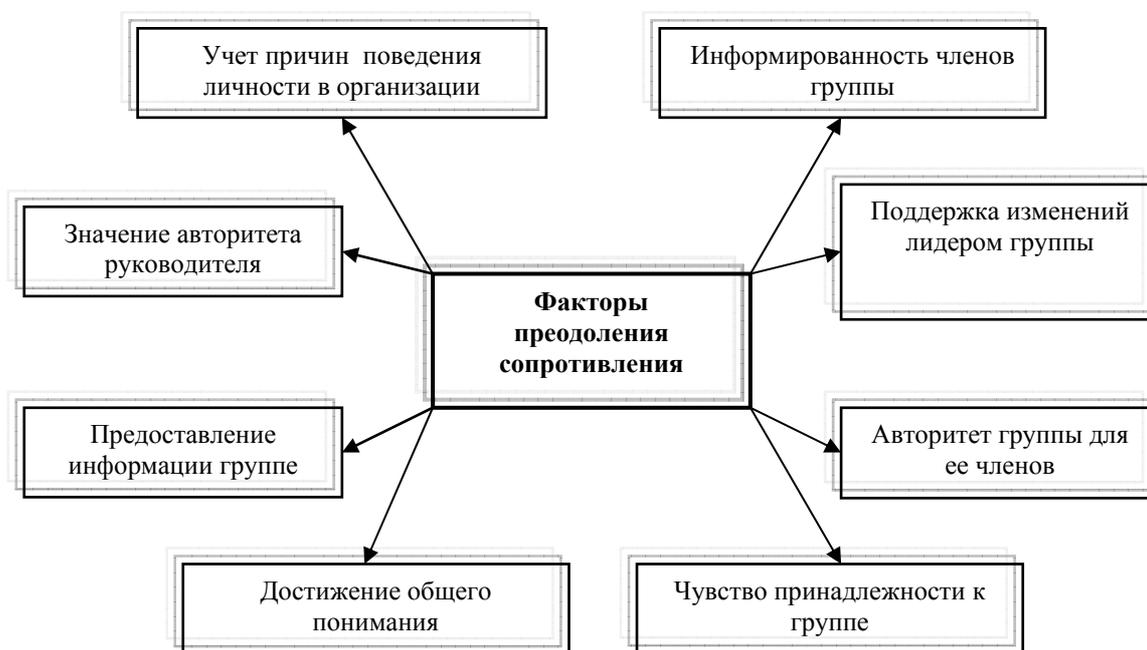


Рис. 4.2.2. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям

Чтобы принудительные изменения были более эффективными, необходимо:

- ✓ провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники культурного и политического сопротивления;
- ✓ сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия, что позволит провести необходимые изменения;
- ✓ следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления;
- ✓ после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока новая стратегия не «обрастет» необходимыми способностями, а изменения не приживутся в компании.

2. *Адаптивные изменения* – осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени.

Если изменения занимают длительный период времени, в каждый конкретный момент сопротивление им будет невелико, но и

не равно нулю, потому что даже незначительные отклонения от «исторического порядка вещей» приводят к нарушению работы организации и внутренним конфликтам. Однако степень позитивных воздействий, которая при этом требуется, будет, соответственно, ниже. Сторонниками постепенных преобразований обычно являются менеджеры среднего и нижнего управленческих звеньев компании. Конфликты разрешаются нахождением компромисса или заключением сделок.

Адаптивные изменения проходят медленно, но обладают эффектом уменьшения уровня сопротивления в каждый момент времени и не требует пристального внимания руководства. Адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена. Этот метод наиболее эффективен, когда заранее предсказуемы все угрозы, тенденции и возможности, что позволяет увеличить отводимое на преобразования время.

3. *Кризисное управление.* В последнее время постоянно повышается вероятность того, что компании могут не уследить за новыми, быстро развивающимися изменениями во внешней среде. В этих случаях возникает угроза выживанию фирмы, она вынуждена действовать в жестких временных рамках, возникает кризисная ситуация.

В случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников компании сменяется поддержкой реформ. Однако в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководство компании испытывает нехватку времени. Поэтому первая задача высшего руководства – предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования.

Но, как только фирма выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления» компании.

Если ключевым менеджерам фирмы не хватает власти для радикальных действий, а кризис вот-вот разразится, у руководителей остаются следующие варианты:

- ✓ попытаться убедить сотрудников компании в неизбежности кризиса и, не дожидаясь его начала, начать действовать;
- ✓ смириться с неизбежностью кризиса и подготовиться играть роль «спасителей»;
- ✓ симитировать искусственный кризис, обычно заключающийся в борьбе с «внешним врагом», «угрожающим» компании. Обычно таким методом пользуются ключевые политические фигуры фирмы.

Первые два варианта менее рискованны. В третьем же на руководителей компании возлагается высокая степень ответственности, а кроме того, возникают серьезные этические аспекты: ведь искусственный кризис может привести к непредсказуемым последствиям. Но у него есть и свои преимущества – угроза кризиса резко снижает сопротивление работников, обеспечивает поддержку коллективом принятых руководством решений и увеличивает шансы на счастливый исход.

4. *Метод «аккордеона» или управляемого сопротивления* – подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями.

Основные характеристики этого метода таковы:

- ✓ он применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении компании достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;
- ✓ длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» и дало название методу – метод «аккордеона»;
- ✓ метод «аккордеона» основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов;
- ✓ данный метод отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно;
- ✓ сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований.

Основной недостаток данного метода – высокая, в сравнении с любым из экстремальных подходов, сложность. Более того, он требует постоянного внимания со стороны высшего руководства.

Метод управляемого сопротивления («аккордеона») является предпочтительным во всех случаях, когда компания располагает достаточным временем и не собирается прибегать к принудительным мерам. Его основное преимущество в том, что он позволяет найти

компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти, не забывая при этом о временных ограничениях¹⁹⁸.

Преимущества и недостатки методов сопротивления стратегическим изменениям с учетом позиции Игоря Ансоффа представлены в табл. 4.2.2, из которой следует, что наиболее предпочтительный метод выделить сложно, в силу достоинств и недостатков каждого из них.

Таблица 4.2.2*

Сравнение методов внедрения перемен

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
<i>Принудительный</i>	Повышенная срочность	Быстрота перемен	Сильное сопротивление
<i>Адаптивный</i>	Средняя срочность	Несущественное сопротивление	Медленный
<i>Кризисный</i>	Угроза функционированию	Несущественное сопротивление	Большой дефицит времени, риск неудачи
<i>«Аккордеона»</i>	Умеренная срочность, периодически повторяющиеся изменения	Несущественное сопротивление, подгонка ко времени, комплексное изменение способностей	Сложность

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер разработали свои методы преодоления сопротивления изменениям:

1. *Образование и передача информации.* Данный метод подразумевает открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Также предполагается использование различных методов передачи информации: индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.
2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.
3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в

¹⁹⁸ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – С. 377-386.

* Построено по: Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – С. 385.

дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и, тем не менее, может оказывать сильное сопротивление. Менеджер, например, может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.
5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.
6. *Маневрирование* также осуществляется с целью уменьшения сопротивления переменам и означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.
7. *Принуждение* есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Особые преимущества и недостатки подходов Дж. Коттера и Л. Шлезингера показывает табл. 4.2.3.

Последний метод, впрочем, как и принудительный метод И. Ансоффа, заставляют нас сделать замечание и не согласиться с их применением на практике. В связи с этим, мы рекомендуем не прибегать к ним ни при каких условиях.

Можно принудить раз, другой, но, в конце концов, вы можете потерять не только свой авторитет в глазах ваших служащих, но и авторитет самих работников. Как показывает реальная практика управления, – самые гениальные планы изменений не срабатывают, если при этом игнорируется человеческий фактор. Всегда следует помнить, что главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений – это готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться.

Мы склоняемся к тому, что руководителям предприятий при проведении изменений не стоит применять лишь какой-то один подход к преодолению сопротивления. Чтобы стратегия организации была успешно реализована, менеджерам необходимо умело сочетать целый ряд рассмотренных методов, в самых различных их

Таблица 4.2.3

Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Рекомендуется использовать:	Достоинства	Недостатки
<i>Образование и передача информации</i>	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Помощь в получении согласия на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
<i>Вовлечение работников в принятие решений</i>	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
<i>Облегчение и поддержка</i>	В случаях, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из-за страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
<i>Переговоры</i>	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Иногда является сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других, добиваться согласия уговорами
<i>Кооптация</i>	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
<i>Маневрирование</i>	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
<i>Принуждение</i>	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный метод; может создать у людей негативное отношение к инициаторам перемен

комбинациях, реально учитывая все достоинства и недостатки каждого из них.

Поэтому менеджерам организаций, осуществляющих перемены, необходимо учитывать различные последствия сопротивлений и заранее находить пути их нейтрализации, чтобы изменения были эффективными.

Таким образом, проведение стратегического изменения должно завершаться установлением нового порядка вещей. Сопротивление не только должно быть устранено, важно добиться того, чтобы новое положение дел было реально воспринято всеми членами коллектива организации и стало реальностью.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под термином «организационное сопротивление»?
2. Перечислите основные причины сопротивления организационным изменениям.
3. Перечислите причины сопротивления переменам, систематизированные Дж. Коттером и Л. Шлезингером. В чем отличительные особенности каждой из причин?
4. Что влияет на процесс устранения сопротивления изменению?
5. Назовите стили руководства, которые могут использовать менеджеры во время проведения преобразований.
6. Охарактеризуйте основные уровни сопротивления изменениям: уровень индивида, уровень группы, организационный уровень.
7. Перечислите и кратко объясните факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям Э. Хьюза.
8. Расскажите о подходах преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа.
9. Почему метод «аккордеона» является наиболее предпочтительным в борьбе с сопротивлением переменам? Назовите его основной недостаток.
10. Расскажите о методах преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.

Перечень рекомендуемой литературы

1. Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С.2-7.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.

4. Джини Даниель ДАК. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
5. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
7. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить 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. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – С. 531-539.
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. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.

Тема 4.3. Подходы к оценке стратегических изменений

Изменения, происходящие во внешней среде, требуют от организаций оперативного реагирования на них. Для этого необходимо постоянно отслеживать эффективность системы с целью достичь высоких результатов деятельности. Организациям следует постоянно искать новые ресурсы для улучшения результативности, а также стремиться к абсолютной компетенции своей деятельности, чтобы всегда быть на шаг впереди своих конкурентов.

Для достижения высоких показателей деятельности организации очень важны операционная эффективность и стратегия. Необходимо уметь различать эти понятия, так как действуют они разными путями.

Операционная эффективность – выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты¹⁹⁹.

В настоящее время организациям становится все тяжелее удерживать лидирующие позиции на рынке. Для достижения

¹⁹⁹ Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 50.

наивысшей прибыльности необходимо постоянно улучшать операционную эффективность, но этого недостаточно.

Полной противоположностью операционной эффективности является стратегическое позиционирование.

Стратегическое позиционирование – осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение похожей деятельности, но другими способами²⁰⁰.

Чтобы исключить неэффективность деятельности и достичь наилучших результатов, менеджеры предпринимают действия, связанные с улучшением операционной эффективности посредством применения программ управления качеством, сравнения производительности с главными конкурентами и т.д. Для повышения уровня производительности менеджерам предприятий и организаций следует постоянно совершенствовать свою деятельность: применять новейшие современные технологии и подходы к менеджменту и тем самым развивать форму обучающейся организации.

Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента – искусства.

Ключевые характеристики потенциально эффективной стратегии:

1. *Ментальная правильность* выбираемой (разрабатываемой) стратегии. К ней относятся знание и понимание полюсов эффективной стратегии.

Абсолютная иррациональность – один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс – предельная рациональность. Понятно, что реальное большинство организаций находится между этими двумя полюсами.

2. *Ситуационность*. С точки зрения ситуационного подхода эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего стратегического успеха данной конкретной организации.

3. *Уникальность* стратегии. Чтобы достичь успеха в своем бизнесе, в стратегию организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые сделают ее отличной от основных конкурентов.

Каждая организация должна найти в своей деятельности что-то уникальное, присущее только ей. Именно это должно быть заложено в

²⁰⁰ Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 50. – С. 51.

ее стратегию как одна из основ стратегического конкурентного преимущества.

Осознанный подход к стратегической уникальности – целевой поиск возможностей своего будущего бизнес - успеха там, где его еще не увидели конкуренты.

4. *Будущая неопределенность как стратегическая возможность.*

Все быстрее и более непредсказуемо меняется внешняя среда организации. При этом каждое изменение несет в себе как угрозы, так и новые дополнительные возможности для достижения будущих успехов. Таким образом, стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества.

5. *Гибкая адекватность.* Организации для реализации возможностей, предоставляемых внешней средой, необходимо, чтобы ее собственные стратегические изменения были адекватны внешним изменениям.

Поэтому по критериям конечной эффективности стратегические и тактические изменения в организации должны быть достаточно адекватными и быстрыми относительно изменений внешней среды, т.е. обеспечивать гибкую адекватность стратегии данной конкретной организации.

Следует отметить, что все приведенные характеристики являются не альтернативными, а взаимодополняющими и взаимоусиливающими, так как фактически эффективные стратегии организаций – это тот или иной, но обязательно органичный и содержательный сплав указанных характеристик²⁰¹.

Нельзя сказать, что та или иная стратегия является оптимальной или гарантировать, что она будет работать. Однако чтобы обеспечить выполнение необходимых для развития организации функций, стратегия должна удовлетворять следующим критериям:

1. *Последовательность.* Стратегия не должна содержать в себе взаимно несовместимых целей и политических приемов.
2. *Гармоничность.* Стратегия призвана обеспечивать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.
3. *Преимущества.* Стратегия предоставляет возможность приобретения и (или) поддержания конкурентных преимуществ в избранной сфере деятельности.

Все конкурентные преимущества сводятся, как правило, к одному из трех базовых достоинств:

²⁰¹ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 22-26.

- превосходство в навыках, умении и опыте;
- превосходство в ресурсах;
- позиционное превосходство.

4. *Осуществимость.* Стратегия не должна предъявлять чрезмерные требования к ресурсам или же порождать неразрешимые проблемы.

Оценить разработанную стратегию можно с помощью анализа факторов, которые определяют возможности ее осуществления. А вообще вся процедура оценки выбранной стратегии сводится к ответу на вопрос: приведет ли предложенная стратегия к достижению намеченных организацией целей. Это и есть основной критерий оценки принятой во внимание стратегии.

Оценку стратегии, соответствующей целям организации, рекомендуется осуществлять по следующим направлениям:

1. *Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.* Здесь проверяется соответствие стратегии требованиям основных субъектов окружения, а также насколько учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, способствует ли реализация выбранной стратегии возникновению новых конкурентных преимуществ и т.д.
2. *Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.* Руководителям в этом случае следует оценить степень согласованности выбранной стратегии с другими стратегиями организации, насколько она соответствует возможностям персонала, дает ли возможность действующая структура управления успешно претворять в жизнь данную стратегию и т.д.
3. *Приемлемость риска, заложенного в стратегии.* Оценка степени риска должна проводиться по трем направлениям: реалистичность избранной стратегии; возможность возникновения негативных последствий для организации в результате провала стратегии; насколько оправдывает полученный положительный результат риск потерь от провала в реализации разработанной стратегии.

Непосредственное участие в разработке и принятии стратегии принимает высший менеджмент организации. Именно от их решений зависит судьба новых товаров, новых рынков, создание стратегических альянсов и т.д.

Успех или провал стратегии определяется следующими факторами:

1. *Соответствие внешней среде.* Как известно, потребности рынка формируются внешней средой, а именно изменениями в демографической ситуации в стране, уровне экономического благосостояния, политикой, технологиями, переменами в культуре и ценностях. В настоящее время процветающими считаются те организации, где удовлетворение нужд потребителей осуществляется наиболее эффективно, так как основной фактор, определяющий результативность работы организации и правильность выбора товара (услуги), - его соответствие нуждам потребителей.
2. *Эффект времени – нет ничего более непостоянного, чем успех.* Основным источником возникновения проблем в управлении организацией – изменения рыночной среды и, соответственно, нужд потребителей. Для того, чтобы всегда быть на волне успеха, руководителям предприятий следует быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней среде и постоянно совершенствовать стратегию своей деятельности. Конечно же, проведение преобразований мало у кого вызовет восторг, однако это реальная необходимость.
3. *Производительность против эффективности.* Производительность и эффективность представляют две концепции, на которых основывается каждая отдельная стратегия. Первая отражает рост производительности и связывает результаты (например, объем производства, прибыль) с затратами (например, вложенные в труд или активы). Производительность определяют как внутренний показатель, который при необходимости можно легко измерить и улучшить. В отличие от производительности, понятие эффективности связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, который с трудом поддается измерению, и для его повышения требуется длительное время. Эффективность имеет огромное значение для выживания и успешной деятельности организации. Производительность связана с затратами, эффективность – с выявлением возможностей создания рынков. Питер Друкер передает суть указанного различия так: «производительность позволяет выполнить все необходимое, а эффективность – найти это необходимое». Для многих организаций, тем не менее, стремление к высокой производительности и сокращению затрат скорее самоцель, чем дополнение к эффективности. Суть эффективности заключается в нововведениях, т.е. обнаружении

новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей. Концентрация усилий на снижение затрат – безнадёжное и устаревшее занятие, если предприятие выпускает товары, которые не находят спроса на рынке. Руководители должны обеспечить направление основных усилий скорее во внешнюю, нежели во внутреннюю среду. Организация должна быть, прежде всего, эффективной и только потом – производительной.

4. *Скорость и решительность.* Важными факторами успеха стратегии в условиях жесткой конкуренции стали скорость и решительность. Основным оружием (ресурсом) успеха организаций выступает время. Те предприятия, которые умеют в кратчайшие сроки мгновенно реагировать на изменения вкусов и требований потребителей, несомненно, получают большие прибыли, чем их «медлительные» (нерасторопные) конкуренты. Для достижения успеха одной лишь скорости недостаточно, надо решительно привлекать значительное количество ресурсов, так как одно из условий получения прибыли и закрепления позиций на рынке – привлечение необходимых ресурсов в производство, а также постоянная работа по завоеванию новых сегментов рынка. Небольшим организациям, не обладающим значительными запасами ресурсов, целесообразно рассмотреть возможность заключения соглашения с более крупными фирмами с целью получения достаточного количества ресурсов, необходимых для успешного освоения рынка.
5. *Эффективность организационной структуры.* В условиях современной конкуренции умение организации выжить зависит от ее основных деловых способностей – уникального сочетания квалификации в области технологий и маркетинга ее сотрудников, а также от условий эффективного использования персоналом организации их умений и навыков, нахождения возможностей их применения, успешной их реализации и завоевания передовых позиций на рынке. Внешние силы – экономика, изменения в демографической структуре, технологиях, а также конкуренция и другие факторы – обуславливают выживание только тех организаций, которым удалось наилучшим образом приспособиться к окружающей среде. Таким образом, процветание организации в будущем зависит от ее умения адаптироваться к постоянно меняющимся

факторам внешней среды и от умения руководства разрабатывать стратегию адекватную изменяющемуся миру²⁰².

Процесс оценки стратегии является важным этапом управления предприятием. Одна из основных целей процесса оценки стратегии – разделение текущих результатов деятельности и тех факторов, которые лежат в их основе и определяют собой успех или поражение организации в целом. Результатом оценки стратегии может быть как отклонение и изменение, так и одобрение существующих программ.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под операционной эффективностью?
2. Что такое «стратегическое позиционирование»?
3. Перечислите и объясните ключевые характеристики потенциально эффективной стратегии.
4. Перечислите критерии, которым должна удовлетворять стратегия организации.
5. По каким направлениям следует осуществлять оценку стратегии?
6. Какими факторами определяется успех или провал стратегии?

Перечень рекомендуемой 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. Джини Даниель ДАК. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
4. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
5. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Лаптева Е.Е., Сокольских Е.В. Стратегическая эффективность. – Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.
7. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

²⁰² Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – С. 40-42.

8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
9. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НКИ, 2000. – 235 с.
10. Портер Майкл, Э. Конкуренция / Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

Раздел 5. Эффективность стратегических изменений

Тема 5.1. Эффективность изменений организации

Эффективность управления организацией прежде всего касается внутренних характеристик организации и их взаимоотношения с рынком и институциональными издержками. Среди них - координация, система передачи и механизм принятия управленческих решений.

Важное значение для определения преимуществ организации имеют критерии сравнения организаций между собой и с рынком. Для исследования этих критериев необходимо учесть способ, который влияет на формирование и изменение организации во внешней среде. Факторы изменений границ между самими организациями, а также границ между организациями и рынком могут быть установлены: они формируются как в самой организации, так и в отношениях между организациями (в частности, в изменениях процедур межорганизационных согласований, в первую очередь на рынках, а также в государстве).

Для эффективной хозяйственной деятельности организации важны не только технологии, оборудование и материалы. Большое значение имеет процесс их применения, а также философия управления деятельностью людей.

Значимость исследования проблемы эффективности управления организацией обусловлено, во-первых, стремлением хозяйствующих субъектов к развитию и получению максимального эффекта при наименьших затратах; ограниченностью экономических ресурсов; адаптацией к новым условиям систем менеджмента. Так как любая организация существует для реализации определенных целей и задач, то конечный результат ее деятельности очень важен.

К первым, четко различимым школам управленческой мысли, получившим развитие в первой половине двадцатого века, следует отнести: школы научного управления; административного управления; человеческих отношений и науки о поведении; а также науки управления, или количественных методов. С течением времени мир становился ареной быстрых перемен. Большое значение приобретали научно-технические нововведения, поэтому правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Все эти факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних сил

по отношению к организации. Для учета этих сил были разработаны новые подходы к управлению (процессный, системный и ситуационный). Эти подходы, конечно же, помогают осознать сложность проблемы управления, однако в большей степени освещают разнородность критериев эффективности управления и философию управления, способную подвести организацию к выбору того или иного критерия.

Одним из способов решения проблемы критериев эффективности является упорядочение их с помощью фундаментальных характеристик организаций. Такой подход связывает критерии с составными частями организации и, следовательно, вводит рациональную группировку, т.е. комбинацию критериев, касающихся исследованных ранее тем. Затем он помогает объяснить принцип иерархизации критериев, так как иерархизация в точности соответствует внутренней структуре организации.

Каковы бы не были избранные критерии, число возможных комбинаций сокращается, так как сами поиски эффективности порождают издержки. Это структурные издержки, т.е. затраты на выбор той или иной организационной структуры. К структурным издержкам добавляются динамические, или поисковые издержки, т.е. затраты на нахождение наиболее адаптированной организационной структуры с учетом принятых критериев и обеспечения перехода к этой структуре.

С другой стороны, параметры функционирования системы также могут рассматриваться как параметры эффективности. Они позволяют оценить качество решения проблемы и достижение поставленных перед системой целей. Для экономической организации параметрами эффекта могут быть: стоимость и время создания; доход и прибыль за фиксированный период и т.д. Не случайно при выборе состава параметров эффекта учитывается как то, ради чего создается система, так и цель исследования.

Можно выделить разные подходы к формированию критериев эффективности, в частности монокритериальную и поликритериальную (векторную) постановку задач. При монокритериальной постановке происходит оптимизация одного из параметров эффекта. При поликритериальной постановке происходит совместная оптимизация параметров эффекта.

Оценивая экономическую эффективность, рассчитывают и оптимизируют доход, прибыль, убытки, производительность труда и т.п. Сложности векторной оптимизации привели к большому распространению приемов линеаризации критериев, которые предусматривают переход от векторной формы критерия к

одномерной линейной. Наиболее известными являются аддитивные и мультипликативные критерии.

Главный минус такого типа критериев состоит в том, что недостаток одних качеств компенсируется за счет избытка других. Это неверно прежде всего в теоретическом плане, так как различные качества системы несравнимы между собой. Более того, для определения коэффициентов веса применяется экспертный метод, что снижает полную объективность оценки.

Другим подходом к формированию критериев эффективности является отнесение одной часть параметров эффекта (которые нужно улучшить) – к числителю, а другой части параметров (которые нужно уменьшить) – к знаменателю. Основным его недостатком является то, что при уменьшении знаменателя, а также при незначительной величине числителя можно обеспечить большое значение критерия. Поэтому для использования такого рода критерия необходимо применять ограничения или числителя, или знаменателя. Здесь наиболее известным является критерий "эффективность/затраты".

Третий подход заключается в максимизации или минимизации одного из параметров эффекта, а также наложении ограничений на остальные.

Многофункциональные системы применяются на определенном фиксированном множестве условий. Для оптимизации всей системы оценивается эффективность вариантов в каждом из условий.

Признание характеристики успешности достижения целей как одной из мер результативности организации нередко считается экономистами нарушением основной аксиомы в традиционной теории эффективности производства, согласно которой эффективность должна измеряться лишь отношением результата (выхода) системы к примененным или затраченным ресурсам (входу). Описание функционирования системы в виде зависимости ее "выходов" от "входов", вне связи с внутренним устройством, – это модель ее поведения по схеме "стимул-реакция". Такая модель поведения объектов самой различной природы в силу ее крайней абстрактности позволяет выявить единый для любой системы параметр эффективности (отношение "выхода" к "входу"). Обратной стороной такого обобщенного описания поведения систем является оставление в тени содержательных особенностей эффективности функционирования (и развития) целеустремленных систем.

Такие особенности становятся наиболее очевидны при переходе от схемы поведения целеустремленных систем к схеме их деятельности. Схема деятельности в качестве компонентов

обязательно должна включать мотив, побуждающий к действию, цель, которая дает представление о будущем результате деятельности, и средство достижения цели. Для перехода от общей схемы деятельности к модели ее эффективности в последнюю необходимо включить фактический результат. Результативность функционирования и развития фирмы зависит от следующих факторов:

качества целеполагания, т.е. соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, интересам персонала и возможностям предприятия;

адекватности выбранных стратегий поставленным целям;

силы и направленности мотиваций, обеспечивающих достижение целей организации;

объема и качества производственных ресурсов.

Первые три фактора дают представление о стратегическом аспекте эффективности производства, а последний – о тактическом.

Таким образом, нельзя сводить оценки эффективности деятельности предприятий и других социально-экономических систем лишь к отношению результата и затрат, так как это означает игнорирование критериев принятия стратегических решений, от которых зависит их качество.

В зависимости от перечисленных ограничений выделяются три семейства моделей эффективности управления экономической организацией:

1. Семейство моделей, сконцентрированных вокруг целей. Основная идея состоит в том, что эффективность экономической организации определяет ее способность достигать заранее намеченных целей.

Такие модели покоятся на гипотезе, которую не так легко конкретизировать. Целевой подход предполагает рациональную деятельность тех или иных групп организации для достижения намеченных целей. Поэтому, надо исходить из того, что цели могут быть установлены вполне определенно, а для определения эффективности необходимо, чтобы прогресс, достигнутый в этом направлении, мог быть точно зафиксирован и доступен измерению. Опыт же формирования теории показывает, что в связи с этими гипотезами даже в случае достижения такой несложной цели, как максимизация прибыли возникает много проблем.

2. Семейство моделей, где первенствуют системные критерии, т.е. критерии, которые навязаны экономической организации, поскольку такие модели способны обеспечить внутреннее единство организации и гарантировать ее выживание в изменяющейся среде.

Избранные критерии дают представление о внутренних характеристиках организации.

Однако здесь мы также сталкиваемся с гипотезой, которая затрудняет эмпирическое вычисление, так как системный подход апеллирует скорее к средствам поддержки отношений между участниками организации, чем к целям. Внутреннее распределение ресурсов, введение в действие правил взаимодействия участников, определение иерархических отношений занимают здесь центральное место и ведут к сложностям оценки издержек. Кроме того, критерий выживания организации выдвигает идею об отношении между организацией и средой ее функционирования посредством единственного фактора – приспособляемости к неопределенному миру, а это приводит к весьма пассивному видению организации, сконцентрированному на ее реакциях.

3. Семейство моделей, которых объединяют критерии, встречающиеся в теориях так называемых "стратегических составляющих". Здесь анализ отвергает идею о том, что эффективность можно оценить на основе заранее установленных критериев или системных характеристик. Эти подходы говорят о том, что организация предпочитает критерии, позволяющие ей обеспечивать минимальный уровень удовлетворения для составляющих ее частей, мотивы деятельности и цели которых различны. Если этот уровень не достигнут, то деятельность организации неэффективна. Такие составляющие могут быть как внутренними, так и внешними компонентами организации. Трудности в обращении с этими критериями связаны с проблемой идентификации стратегических компонентов и с способностью точно установить, как именно организация зависит от составных частей.

Проблема выбора точных экономических критериев, при помощи которых можно как оценить результаты деятельности самих организаций, так и сравнить их между собой, представляет собой крайне сложную теоретическую задачу. Под успехом каждый руководитель представляет, как правило, комбинацию критериев, основывающихся главным образом:

на удовлетворении потребностей участников организации и как следствие – на снижении уровня конфликтов, которые порождаются разнородностью мотиваций;

на расширении самой организации, ее возможности увеличить долю на освоенном рынке или освоить новые рынки, способности предоставить новые услуги.

Таким образом, успехи экономической организации всегда связаны с увеличением объемов ее деятельности и, следовательно, с ее

способностью замещать собой рынок. Конечный критерий эффективности подразумевает воздействие организации на свое окружение: эффективная организация во многом изменяет внешнюю среду к своей выгоде.

В экономической литературе различаются многие аспекты эффективности управления организацией: внутренняя эффективность, внешняя, рыночная, общая, тактическая, глобальная и т.д.

Однако, помимо этих видов эффективности организации, можно выделить локальные виды эффективности инвестиционных проектов организации, которые характеризуются системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Существуют следующие показатели эффективности инвестиционного проекта:

показатели коммерческой (финансовой) эффективности;

показатели бюджетной эффективности;

показатели экономической эффективности.

Избранный аспект эффективности может быть разным, однако эффективность управления в динамике характеризует рост организации, то есть, в конечном счете, предполагает изменение границ между организациями, а также между организациями и рынком.

Внутренняя эффективность управления организацией зависит от динамики собственных целей как всей организации в целом, так и отдельных групп ее участников в частности. Самым распространенным критерием роста фирмы считается показатель максимизации объема продаж, так как он отвечает устремлениям потребителей, руководства компании, менеджеров и рабочих и т.д. Однако для применения данного критерия эффективности необходимо наличие обширной информации о характере кривой спроса на продукцию фирмы в длительной перспективе.

Максимизация темпов продаж – реалистичный критерий роста фирмы. Он ставится в соответствие двум переменным – инвестициям и прибыли, где объем инвестиций напрямую зависит от размера удержанных прибылей и косвенно – от выплаченных акционерам дивидендов.

Одним из вариантов критерия успешности достижения собственных целей фирмы является максимизация темпов роста ее реальных активов, собственного капитала. Здесь на рыночную и балансовую стоимость акционерного капитала вводится ограничение – "норма оценки". Количественно она представляет собой дробь, в числителе которой – биржевая стоимость акционерного капитала, а в

знаменателе – стоимость собственного капитала по балансовой оценке.

Естественно, при исследовании внутренней эффективности управления любой анализ должен начинаться с исследования структурных элементов организации, так как они обеспечивают ее выживание в процессе отбора факторов изменений и выявляют факторы эффективности.

Гармоничное функционирование организации как сложной системы предусматривает эффективный способ управления ее составляющими (в общем случае - оборудованием и людьми) в любой производственной ситуации. А такой способ может иметь место только в рамках эффективной системы управления организацией. Внутренняя эффективность организации всецело зависит от уровня совокупной производительности труда. Поэтому, говорить о возможности создания эффективной организации можно лишь при наличии действенных механизмов повышения производительности труда. Повышение индивидуальной производительности труда зависит от четкого и бесперебойного функционирования механизма мотивации. Реальные шансы на рост производительности организационно-технических средств связаны, прежде всего, с использованием методов научной организации труда и с высокой степенью производственно-технологической оснащенности организации.

Эффективная система управления персоналом должна функционировать по правилам эффективной мотивации, в то время как эффективная система управления организационно-техническими средствами – по правилам эффективной организации труда с учетом горизонтального и вертикального его разделения и на основе используемых производственных технологий.

Согласно другому подходу, внутренняя эффективность организации представляет собой управление ресурсами, под которыми понимается сочетание затрат и капитал. При этом предмет экономики в узком смысле связан с рациональным использованием ресурсов. Экономика помогает бизнесменам составлять балансовые счета, подсчитывать свои убытки, прибыли и т.д. В широком смысле эта дисциплина с течением времени стала охватывать процессы воспроизводства доходов, а также маркетинг и некоторые аспекты функции развития.

Элементы роста экономической организации связаны в первую очередь с соединением факторов внешней и внутренней среды организации. Экономическая среда проявляется в факторах спроса (особенно, если организации являются предприятиями), в

технологических новшествах (так как последние представляются по большей части внешними для отдельной организации) и в структурных условиях рынка (доступность энергетических и людских ресурсов, степень конкуренции, наличие патентов и т.д.).

Внутренняя динамика организации, ее элементы тесно связаны с организационной гибкостью, учитывающей мотивации подгрупп участников (отношение к риску, соображения престижа, тяга к власти и т.д.) и с побудительными факторами, поставленными на первое место доминирующей группой коалиции, которая "контролирует" организацию. Такие стимулы направлены на уменьшение неопределенности в долгом периоде: обеспечение занятости, гарантии поступательной карьеры и т.д.

Современные стратегии эффективности сочетают управление ресурсами со стремлением расширить масштабы деятельности. Сложное взаимодействие между ресурсами и результатом требует выделения в структуре эффективности статического и динамического аспектов. Впервые такую классификацию эффективности применил американский экономист (по происхождению австриец) Йозеф Шумпетер при исследовании предпринимательской деятельности. Если статическая эффективность характеризует процесс приспособления к сложившейся экономической ситуации компаний, не рассчитанных на дополнительный рост, то динамическая эффективность характеризует тенденцию к развитию. Понятие динамической эффективности необходимо для стратегического управления. Позднее эту идею классификации поддержали многие экономисты и управленцы.

Статическая эффективность и способы ее контроля являются основными при управлении текущими процессами деятельности предприятия на относительно краткосрочном отрезке времени, то есть при решении оперативных и тактических вопросов. В то же время стратегическое управление невозможно без исследования динамических аспектов эффективности, когда предприятия должны идти на дополнительные издержки в текущем периоде (снижая возможности краткосрочного повышения эффективности) как необходимого условия обеспечения стабильной и высокой эффективности в долгосрочной перспективе.

Динамическая эффективность - это основной способ поддержания высокой конкурентоспособности предприятия в течение максимально длительного периода времени. Необходимо отметить одинаковую ценность для предприятия этих двух аспектов эффективности. Использование лишь способов управления статической эффективностью может отрицательно сказаться на

перспективах развития предприятия. В то же время чрезмерное увлечение динамическим аспектом эффективности, связанным с большим риском, может привести к неоправданным расходам, потере темпов его перехода в новое качество эффективности.

Анализируя систему показателей эффективности в отечественной науке и практике, можно выделить следующие группы (подробнее см. табл. 5.1.1):

- 1) обобщающие показатели эффективности;
- 2) показатели эффективности живого труда (трудовых ресурсов);
- 3) показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений;
- 4) показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- 5) показатели экономической эффективности новой техники (отражение экономической эффективности новой техники в плановых и отчетных показателях).

В целом, можно отметить, что все рассмотренные варианты системы показателей эффективности не являются закрытыми, содержание их в значительной мере однородно.

Эффективное управление организацией – это достаточно сложный процесс сочетания различных величин и интересов, направленный на общее развитие организации. Деятельность любой организации в рыночной экономике связана в основном с разработкой и принятием управленческих решений разного рода и характера, под влиянием комплекса факторов окружающей среды. При этом вопрос о характере и критериях выбора решения является ключевым моментом для понимания проблемы эффективности управления организацией.

Эффективность управленческих решений

Повышение эффективности управления организацией тесно связано с ростом эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии. Так как управленческое решение направлено на повышение эффективности деятельности организации, то в силу этого именно эффективность производства должна являться мерой эффективности принимаемых, управленческих решений. Принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия, ведь именно в разработке решений, их принятии, организации и контроле заключается деятельность всего аппарата управления. Однако, задача определения эффективности управленческих решений представляет собой наиболее сложную и спорную проблему управления и потому полностью еще не решена.

Таблица 5.1.1

Система показателей эффективности

1. Обобщающие показатели эффективности	<p>1. Рост производства продукции (услуг) в стоимостном выражении.</p> <p>2. Производство продукции на 1 руб. затрат.</p> <p>3. Относительная экономия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ основных производственных фондов; ▪ нормируемых оборотных средств; ▪ материальных затрат (без амортизации); ▪ фонда оплаты труда. <p>4. Рентабельность как прибыль к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.</p> <p>5. Затраты на 1 руб. товарной продукции (работ по полной себестоимости).</p>
2. Показатели эффективности живого труда (трудовых ресурсов)	<p>1. Производительность труда.</p> <p>2. Доля прироста продукции (услуг), полученной за счет производительности труда.</p> <p>3. Экономия живого труда.</p> <p>4. Отношение темпа прироста средней заработной платы к темпам прироста производительности труда.</p>
3. Показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений	<p>1. Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов.</p> <p>2. Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ чистой продукции; ▪ товарной продукции (работ, услуг). <p>3. Прирост оборотных средств к приросту товарной продукции.</p> <p>4. Отношение прироста чистой продукции к вызвавшему этот прирост капитальным вложениям.</p> <p>5. Удельные капитальные вложения:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ на единицу вводимой производственной мощности (по важнейшим видам продукции); ▪ на 1 руб. прироста продукции; <p>6. Срок окупаемости капитальных вложений как отношение капитальных вложений к сумме прироста прибыли, полученной за счет этих капитальных вложений.</p>
4. Показатели эффективности использования	<p>1. Материальные затраты без амортизации на 1 руб. товарной продукции (работ, услуг).</p> <p>2. Расход важнейших материальных ресурсов в натуральном выражении на 1 руб. товарной продукции</p>
5. Показатели экономической эффективности новой техники	<p>1. Рост производительности труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ относительное высвобождение численности работающих; ▪ относительная экономия фонда заработной платы; ▪ прирост прибыли (экономия от снижения себестоимости продукции);

В общем случае эффективность системы управления можно определить через результаты функционирования управляемого объекта. Результаты же определяются по степени достижения поставленной цели. Оценка уровня управления организацией может осуществляться на основе объемов производства товаров или услуг, производительности труда, объемов продаж, полученной прибыли, уровня рентабельности и т.п.

Однако такой метод, несмотря на его логическую обоснованность и простоту, имеет и серьезные недостатки. Во-первых, эффективность управления связывается только с эффективностью производства. Между тем, возможно достижение одинаковых технико-экономических результатов и при разных уровнях организации управления. Поэтому оценить указанным способом эффективность каждой конкретной системы управления, а также ее подразделения и отдельных работников не реально. Во-вторых, при таком подходе не учитывается фактор времени – определенный временной лаг между управляющим воздействием и его результатом, так как решение может быть принято при одном руководителе, а результат, проявившийся через некоторое время, будет использован другим.

Оценивая непосредственные результаты деятельности управляющей системы, необходимо исходить из того, что управление есть определенное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, оценивается и эффективность управляющей системы.

Нельзя изолированно рассматривать эффективность управленческого решения и его реализацию. Это связано с тем, что эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи реализовано последовательно и в срок, оно достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческих решений зависит как от качества самих решений, так и от качества их осуществления.

На эффективность управленческих решений оказывает действие множество факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Основными из них являются:

- мотивация исполнителей;
- степень информированности лица, принимающего решение;
- компетентность и опыт работы принимающего решения;

- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации.

Одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, поэтому основным критерием эффективности решения является отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. В таких ситуациях одним из наиболее часто применяемых методов оценки эффективности решения является метод «затраты-прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат, где под «прибылью» понимается некоторая совокупность критериев, характеризующих то или иное решение. К таким критериям могут быть отнесены как объективные показатели, например, потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объем производства и другие, так и субъективные оценки, например, социальная значимость проекта, имидж фирмы и т.п.

Разумное изменение ранее сформулированных целей существенно повышает эффективность решения, которое направлено на устранение проблемы. В общем случае это достигается за счет использования более эффективных средств достижения результата, но нередко положительный итог всей работы получается благодаря изменению ориентиров работы организации. Для получения качественного решения используется повторяющийся цикл формулирования проблемы, выбора конечных целей, разработки путей достижения целей, оценки их эффективности, экспериментальной проверки, уточнения конечных целей, разработки новых вариантов решения и т.д. Другими словами, принципиально допустимо возвращение с любого этапа процесса подготовки, принятия и реализации решения к предыдущим этапам, т.е. работа с управленческим решением должна идти в итеративном режиме.

Естественно, условия реальной деятельности, специфика сложившейся ситуации и т.д. могут не позволить провести необходимые итерации. Поэтому в ходе работы необходимо проявлять гибкость, а при возникновении новых факторов необходима переоценка полученных результатов, а в некоторых случаях необходимо изменение идей, лежащих в основе решения. Недопустимо постоянно изменять цели, пути и средства их

достижения, так как это мешает четкой ориентации деятельности организации. Но также опасно и формальное отношение к поставленной задаче, а также настойчивое стремление решить ее с помощью ранее выбранных средств вопреки реальному ходу событий.

Среди других возможностей достижения высокой эффективности деятельности можно выделить повышение эффективности процесса разработки решения, оптимизацию структуры организации и т.д.

Результативность деятельности организации может повышаться при некотором разумном параллелизме в работе или при дублировании работ, которые, однако, требуют определенных дополнительных человеческих, ресурсных и временных возможностей. Искать эти возможности и ресурсы, а также не концентрировать их на единственной работе, на единственном направлении целесообразно в том случае, когда «распыление» сил позволяет получить многообразие идей и потенциально перспективных направлений будущей работы.

Рассмотрим общие рекомендации психологического и социального характера, следование которым обеспечит проведение эффективного менеджмента. Руководитель организации способствует достижению ее целей, если:

при постановке задачи концентрирует внимание коллектива на работе, а не на взаимоотношениях внутри коллектива;

следуя генеральной линии в деятельности организации, избегает грубого навязывания собственного мнения сотрудникам;

побуждает всех членов коллектива, включая и оппозиционную часть, участвовать в обсуждении задач, решаемых коллективом, создает атмосферу, благоприятствующую свободному высказыванию всеми сотрудниками собственного мнения, не связанного с межличностными отношениями;

использует текущие, промежуточные, успешные результаты для создания благоприятной рабочей атмосферы в коллективе;

побуждает коллектив полностью использовать полученные результаты в дальнейшей работе, побуждает сотрудников принимать решения, адекватные этим результатам;

избегает преждевременного принятия решений, когда еще не ясно, в чем состоит проблема;

стимулирует переход организации к все более сложным и масштабным делам с учетом реальных возможностей организации.

Реальной возможностью повысить эффективность управленческого решения является поиск решений, которые лишь достаточно близки к оптимальным, но таковыми не являются. Такой

подход обеспечивает экономию времени, а значит, дает возможность опережать конкурентов, предлагая вполне достойный товар, у которого еще нет соперников. Наконец, еще один важный источник повышения эффективности работ - «человеческий фактор». Эффективность осуществления решения повышается, если оно признается теми, кто его осуществляет, и теми, кого оно затрагивает.

Действительно, опыт передовых и успешно работающих компаний свидетельствует о большом значении не только материального вознаграждения, но и поощрительных нематериальных стимулов для работников. Это обстоятельство важно потому, что положительные воздействия обычно вызывают изменения поведения в желательном направлении. Негативное же воздействие в виде угрозы каких-либо санкций изменяет поведение людей, но зачастую непредсказуемым и нежелательным образом.

Также одним из важных факторов эффективности работы организации является атмосфера в коллективе. При наличии духа здорового соревнования, взаимной поддержки и причастности каждого сотрудника к общему успеху результаты работы улучшаются. И, наоборот, обстановка соперничества, непрерывной конкуренции, борьбы «за место под солнцем» влекут нервозность и сложность во взаимоотношениях и объективные потери в результативности работы. Необходима определенная программа, объединяющая коллектив. Нежелательно, чтобы судьбу коллектива и направления его развития решал тот, кто занимает в нем руководящий пост. Если же в организации есть четкая программа действий, если каждый работник имеет определенное место и роль, то нездоровое соперничество сходит на нет.

Для более подробного изучения сложных и объемных вопросов, связанных с психологическими и социологическими проблемами, читателям надо обратиться к специальной литературе.

Управленческое решение – это результат управленческой деятельности. Следовательно, для управленческого решения также справедливы важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной продукции, – эффективность, результативность и производительность.

Эффективность продукции отражает соотношение эффекта и затрат на его получение. Результативность характеризует способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам. Производительность труда – это один из показателей экономической эффективности трудовой деятельности персонала,

который определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство.

Эффективность всегда находится в основе формирования и достижения необходимых показателей и является многогранным понятием, если учесть, что слово «эффект» означает впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Такое впечатление может иметь различную окраску (организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую и т.д.). Эффект же сравнивается с затратами в сопоставимых понятиях, а затем анализируется эффективность какого-либо процесса или явления. Эффективность может быть как положительной, так и отрицательной.

Существуют много видов эффективности. Один ее вид может изменяться за счет другого или частично его компенсировать. Результирующая эффективность представляет собой комплекс всех видов эффективности.

Организационная эффективность управленческого решения представляет собой результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

Экономическая эффективность управленческого решения характеризуется соотношением стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, увеличения производительности, получения кредитов и т.д.

Технологическая эффективность управленческого решения — это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированного в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами.

Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании.

Психологическая эффективность управленческого решения связана с достижением психологических целей для большего числа работников или населения.

Правовая эффективность управленческого решения оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала.

Экологическая эффективность управленческого решения представляет собой результат достижения экологических целей организации и персонала.

Эффективность управленческого решения можно разделить по уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Существует эффективность управленческого решения на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Система количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов осуществляет управление эффективностью управленческого решения. Эффективность управленческого решения может проявляться в различных направлениях деятельности компании.

Важная особенность управленческого решения как продукции управленческой деятельности – его нематериальная сущность.

Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность ($\mathcal{E}_э$), имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_э = \frac{\text{Стоимость прибавочного продукта}}{\text{Затраты на создание прибавочного продукта}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Представленное в виде информации управленческое решение формирует условия для создания продукции, информации или знания. Более того, до конкретной его реализации проходит еще много операций управления и производства, каждая из которых может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на конечный результат. Следовательно, прибыль от реализации управленческого решения рассчитать затруднительно, затраты же на подготовку и реализацию управленческого решения можно легко представить по калькуляции затрат.

Положительный экономический эффект от управленческого решения определяет экономический эффект от производства и реализации продукции. Наиболее известные методы оценки экономического эффекта представлены ниже:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- метод по конечным результатам;
- метод по непосредственным результатам деятельности.

Эти методы дают оценочные результаты в некотором диапазоне, не претендуя на строгую точность.

1. Косвенный метод сопоставления различных вариантов связан с сравнением экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух управленческих решений, при одинаковом характере производства продукции. Он позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и

затраты на ее производство вместо рыночной стоимости управленческого решения.

Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_9 = \left[K \cdot \left(\frac{\Pi_2}{Z_2} - \frac{\Pi_1}{Z_1} \right) \right] \cdot 100\% \quad (2)$$

где K - коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на управленческое решение (обычно $K = 0,4 - 0,5$);

Π_1 (Π_2) - прибыль от реализации продукции при первом (втором) варианте управленческого решения;

Z_1 (Z_2) - затраты на производство продукции при первом (втором) варианте управленческого решения;

2. Метод по конечным результатам связан с расчетом эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части ($K = 0,2 - 0,3$):

$$\mathcal{E}_{9i} = \frac{\Pi \cdot K}{Z} \cdot 100\% \quad (3)$$

Он целесообразен для руководителей организации, так как позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25% общей прибыли).

3. Метод по непосредственным результатам деятельности связан с оценкой непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основные параметры здесь – временные, ресурсные, финансовые и другие стандарты.

Оценка осуществляется по каждому ресурсу (\mathcal{E}_{9i}), исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_{9i} = \frac{C_i}{P_i} \cdot 100\% \quad (4)$$

где C_i - стандарт на использование (трату) i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;

P_i - реальное использование (затраты) i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения ($i = 1 - m$).

Таким образом, эффективность компании в целом складывается из эффективности управленческого решения, эффективности продукции, способности компании к производству новой продукции, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность управленческого решения представлена в каждом виде эффективности и является их важной составляющей.

Эффективность управленческого решения представляет собой частное от деления нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации и затрат на этот процесс. Среди ресурсов выделяются новые подразделения организации, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. В качестве издержек – старые подразделения, персонал, финансы и др. Степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом является важной частью каждого вида эффективности.

Эффективность операций в организации

Деятельность любой организации представляет собой некоторый процесс, состоящий в выполнении взаимосвязанных работ и действий, объединенных общим замыслом и единой целью. Такие целенаправленные процессы называются операцией.

Функционирование любой организации можно представить как множество операций, имеющих одну или несколько целей организации. Необходимо, чтобы все операции были упорядочены, взаимосвязаны и направлены на достижение общих целей организации. В целом деятельность всей организации является операцией, которая имеет определенную глобальную цель, состоящую из иерархии частных целей и задач. Таким образом, операция представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, объединенных общим замыслом и единой целью.

Понятие "операция" может включать: управляющую деятельность человека, который организует и проводит операцию; активные средства (люди, техника, материалы и другие ресурсы), находящиеся в распоряжении организации; другие средства или системы, взаимодействующие с активными средствами в ходе проведения операции. Под целью же операции подразумевается требуемый или желаемый результат, который предполагается достигнуть. Цель деятельности является основным фактором, который объединяет различные действия в систему действий, т.е. операцию.

Действительный результат операции зависит от трех факторов: полезного эффекта, затрат ресурсов и затрат времени. Время – это специфический вид ресурсов, так как его можно только расходовать и нельзя собирать и накапливать впрок. Таким образом, цель операции можно задать в форме требуемого результата, который представляется как: требуемый полезный эффект; требуемые затраты ресурсов; требуемые затраты времени.

Фактический результат операции, состоящий из трех частей, описывается как: реальный полезный эффект (результативность); реальные затраты ресурсов (ресурсоемкость); реальные затраты времени (оперативность).

Все возможные способы достижения поставленной цели обладают разной эффективностью. Сравнить эти способы между собой и выбрать наилучший, т.е. такой вариант действий, который имеет наибольшую эффективность, непросто. Именно в этом и заключается сложность принятия управленческих решений.

В настоящее время сложилось устойчивое представление о том, что эффективность – это наиболее общее свойство любых целенаправленных процессов (операций), которое в основном раскрывается через понятие «цель операции» и объективно выражается степенью достижения этой цели с учетом затрат ресурсов и времени, т.е. эффективность операции – это степень достижения цели операции.

Эффективность любой операций необходимо оценивать для решения следующих задач:

1. Принятия решения о возможности практического использования некоторого способа действия организации в той или иной ситуации.

2. Оценки влияния различных факторов на общую эффективность операции в организации.

3. Определения путей повышения эффективности деятельности организации.

4. Выявления функциональных возможностей активных средств организации, используемых в операции.

5. Сравнения нескольких альтернативных вариантов действий организации или привлекаемых активных средств в организацию для проведения операции.

Все факторы, влияющие на организацию, по характеру их воздействия на эффективность проводимых операций делятся на: качество активных средств, способы применения активных средств и условия применения активных средств операции.

Активные средства – это ресурсы организации, используемые для проведения операции. В роли активных средств могут выступать люди, а также материальные, технологические, энергетические, информационные и финансовые ресурсы.

В настоящее время в теории эффективности для определения качества активных средств используются два подхода:

1. Качество как потенциальная эффективность операции.

Этот подход связан с рассмотрением типовой операции, в которой некоторый объект или субъект является активным средством достижения поставленной цели. Затем определяется так называемая потенциальная эффективность операции (эффективность системы), которая достигается при идеальном способе применения данного объекта или субъекта.

Недостаток этого подхода заключается в том, что его трудно использовать на практике, поскольку не всегда понятно, как оценить потенциальную эффективность той или иной операции. Поэтому для определения качества активных средств организации, как правило, используют более привычный подход на основе выявления их полезных свойств.

2. Качество как совокупность внутренних свойств системы.

Согласно этому подходу, качество понимается как набор внутренних свойств системы, которые характеризуют ее пригодность удовлетворять определенные потребности согласно своему назначению. Другими словами, качество представляет собой совокупность полезных свойств объекта или субъекта с точки зрения достижения целей конкретной операции. Об уровне качества системы можно судить по степени выраженности у нее того или иного свойства.

Способы применения активных средств представляет собой группу факторов, влияющих на эффективность операций. Эти факторы характеризуют порядок и приемы использования ресурсов для решения поставленных задач. Каждое активное средство может иметь множество альтернативных способов применения, из которых выбирается наилучший или приемлемый. Такой выбор представляет собой решение одной из ключевых задач при подготовке и проведении операции. Обычно решение принимается руководителем организации.

Условия применения активных средств зависят от воздействия внешней и внутренней среды организации на ход и результат операции. Среди них:

- природные факторы;
- активные действия других участников операции;
- физические, ресурсные, экономические и прочие ограничения.

Перечисленные факторы оказывают непрерывное и совместное действие на эффективность деятельности людей и организаций, причем сила их совместного влияния зависит не столько от значений этих факторов, сколько от их комбинации или сочетания в каждой конкретной ситуации.

Факторы, влияющие на эффективность операций, разделяются на следующие группы:

- управляемые и неуправляемые;
- внешние и внутренние;
- определенные и неопределенные.

Управляемые факторы характеризуются тем, что руководитель организации может влиять на них по своему усмотрению при подготовке и проведении операций. Как правило, к управляемым факторам относят качество активных средств и способы их применения. Именно из множества значений управляемых факторов происходит формирование управленческих решений руководителя.

Те факторы, которые не зависят от решений руководителей, называются неуправляемыми, то есть руководители не в силах целенаправленно менять значения этих факторов и должны лишь учитывать их возможное влияние.

Так как организация – это открытая система, то факторы, влияющие на эффективность операций в организации, могут быть внешними и внутренними. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, которое либо способствует успешному решению задач организации (полезные факторы) или противодействует ее целям (вредные факторы). Внутренние факторы связаны с взаимовлиянием внутренних переменных и движущих сил внутри организации в процесс ее функционирования и развития.

В зависимости от степени информированности руководителя организации о значениях факторов, влияющих на эффективность операций, выделяют определенные и неопределенные факторы. Определенные – это такие факторы, значения которых известны с требуемой точностью. Их влияние на результат операции можно предсказать достаточно точно. Если в ситуации выбора наличествуют только определенные факторы, то каждой альтернативе можно сопоставить некоторый известный результат. Такие ситуации называются детерминированными, и в этом случае решение принимается в условиях определенности. Определенные факторы включают: качество активных средств, если оно известно, поведение партнеров и поставщиков, если с ними заключены соглашения, и некоторые другие.

Но все-таки в условиях определенности применяется сравнительно мало управленческих решений, так как фактически в любой реальной ситуации выбора присутствуют неопределенные факторы, значения которых не известны или известны не полностью. Такие ситуации называются недетерминированными, и в этом случае решение принимается в условиях неопределенности. В процессе

управления организацией среди неопределенных факторов можно выделить действия конкурентов, потребительский спрос, отказы технических систем, поведение персонала организации и многие другие.

Для сравнения активных средств между собой, а также способов и условий их применения необходимо измерение или оценка эффективности операций. Для этого используют показатели эффективности.

Для выбора наилучших или подходящих активных средств и способов и условий их применения необходимо четко знать цель проведения операции. Именно для этого используются критерии эффективности.

Показатель эффективности представляет собой меру степени достижения цели, т.е. соответствия реального и требуемого результатов операции. Показатель эффективности можно задать как некоторую функцию, по значению которой судят об эффективности проводимой операции.

При решении конкретной задачи принятия решения необходимо сформировать свой набор показателей эффективности, значения которых точно или приближенно оценивают альтернативные варианты действий. Более того, на основе реальных или прогнозируемых значений показателей можно провести сравнение любой пары альтернатив и принять одно из трех решений:

- 1) одна из альтернатив предпочтительнее, чем другая;
- 2) обе альтернативы одинаковы по предпочтительности;
- 3) альтернативы несравнимы между собой.

Таким образом, показатели эффективности играют роль критериев сравнения альтернатив в процессе принятия управленческих решений.

При управлении организацией относительно легко оценить количественные показатели, например, ожидаемый доход, издержки или время выполнения работы. Однако многие важные показатели деятельности организации, например, репутация фирмы или квалификация сотрудников, объективно выразить в числах невозможно. В таких случаях говорится о качественных показателях, значения которых выражаются человеком субъективно на естественном языке.

Для оценивания качественных показателей руководители организации прибегают к помощи экспертов. Качественные показатели возможно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый другой показатель.

Показатели эффективности, используемые в задачах принятия решений, имеют разный смысл и отличаются по своей форме. Можно выделить следующие основные формы показателей эффективности:

1) Вероятность достижения цели. Если цель операции – некоторое случайное событие, то показателем эффективности такой операции – вероятность соответствующего случайного события.

2) Вероятность получения требуемого результата. Если результат операции – случайная величина, а цель операции заключается в достижении требуемого результата, то показатель эффективности – вероятность получения результата не хуже, чем требуемое значение.

3) Средний результат. Если результат операции – случайная величина, то показатель эффективности – математическое ожидание этой случайной величины.

4) Вероятностно-гарантированный результат. Если результат операции – случайная величина, то показатель эффективности – наилучший результат, получаемый с определенной вероятностью.

5) Гарантированный результат. Если результат операции не является случайной величиной, но зависит от воздействия неопределенных факторов, то показателем эффективности выступает наилучший, т.е. гарантированный результат, который можно достигнуть с учетом влияния этих факторов.

Каждый показатель эффективности, используемый руководителем для оценивания вариантов действий, должен удовлетворять следующим требованиям: соответствию цели; содержательности; измеримости; минимальности; полноте и т.д.

Перечисленные требования во многом противоречат друг другу. Дело в том, что невозможно удовлетворить всем требованиям сразу, например, требование содержательности противоречит требованию измеримости, так как качественные показатели не оцениваются объективно с помощью чисел и их значения приходится описывать субъективно; требование минимальности входит в противоречие с требованием полноты.

Правильный выбор показателей эффективности, которые удовлетворяют указанным требованиям, – трудная задача, решение которой зависит от опыта, квалификации, знаний и аналитических способностей руководителя организации.

При принятии управленческих решений показателей, по которым оценивается эффективность операции, недостаточно. Чтобы принять решение, необходимо использовать определенные правила выбора наилучшего или приемлемого варианта действий из множества допустимых. Такие правила – критерии эффективности.

Поэтому критерий эффективности есть решающее правило, которое позволяет осуществить целенаправленный выбор варианта из множества альтернатив. Его формулируют на основе выбранных показателей, и он отражает субъективную цель принятия решения. Критерий эффективности позволяет сделать вывод о приемлемости того или иного решения, и именно по этой причине критерии эффективности играют роль критериев альтернатив в процессе принятия решений.

Критерий эффективности формулируется на основе определенной концепции принятия решений человеком. Как известно, существуют две такие концепции – максимизации полезности и ограниченной рационализации, каждой из которых соответствует определенный вид критериев эффективности, которые называются критерий оптимальности и критерий пригодности.

Критерии оптимальности связаны с принятием оптимальных решений в соответствии с концепцией максимальной полезности. Управленческое решение оптимально, если при нем обеспечивается максимальная эффективность операции.

Таким образом, критерий оптимальности представляет собой правило, согласно которому следует принимать только такие решения, которые обеспечивают максимальную эффективность операции.

Критерии пригодности применяются для принятия удовлетворительных решений в соответствии с концепцией ограниченной рациональности. Управленческое решение удовлетворительно, если оно обеспечивает требуемую эффективность операции.

Таким образом, критерий пригодности представляет собой правило, согласно которому следует принимать только такие решения, которые обеспечивают требуемую эффективность операции.

Важное значение для оценивания альтернатив имеет определение типа шкал показателей эффективности. Шкала показывает множество возможных оценок показателя и их допустимых преобразований. Каждый тип шкалы имеет свою информативность и свой класс допустимых преобразований (т.е. операций с показателем).

При измерении показателей наибольшее распространение имеют номинальные, порядковые и метрические шкалы. Среди метрических выделяются абсолютные шкалы, шкалы отношений и интервальные шкалы.

Номинальная шкала, или шкала наименований, применяется для описания принадлежности объектов к определенным классам. В этой

шкале число используют лишь для обозначения и выделения объекта. Это наименее совершенный тип шкалы.

Порядковая шкала (ранговая) применяется для упорядочивания объектов по одному или нескольким признакам. Числа в этой шкале определяют только порядок следования объектов по их предпочтительности, но не позволяют утверждать, в какой степени один объект предпочтительнее, чем другой.

Шкала интервалов применяется для отображения различий между свойствами объектов. Значения показателей в шкале интервалов позволяют определить, насколько один объект превосходит другой. Эта шкала может иметь произвольные точки и масштаб. Основное свойство шкалы интервалов – сохранение отношения интервалов при любом допустимом преобразовании шкалы.

Шкала отношений является частным случаем шкалы интервалов при выборе нулевой точки отсчета. В отличие от шкалы интервалов она позволяет судить во сколько раз некоторое свойство одного объекта «сильнее» или «слабее», чем это же свойство у другого объекта.

Абсолютная шкала – самая совершенная. В ней не допускается никаких преобразований показателей. Это означает, что существует только одно отображение объектов в числовую шкалу.

Таким образом, показатели эффективности, используемые в задачах принятия решений, могут иметь шкалы разных типов. Шкала считается тем совершенней, чем меньше множество ее допустимых преобразований. А это, в свою очередь, дает возможность более точно определить понятия количественного и качественного показателей.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите способы решения проблемы критериев эффективности.
2. Обозначьте факторы, влияющие на результативность деятельности организации.
3. Расскажите о трех семействах моделей экономических организаций.
4. Каковы критерии достижения успеха организации?
5. Определите особенности типов показателей эффективности: коммерческая, бюджетная, экономическая.
6. Чем отличается внутренняя эффективность организации от внешней?
7. Сопоставьте показатели статической и динамической эффективности.

8. Назовите факторы, определяющие эффективность принимаемых решений.
9. Приведите примеры таких видов функциональной эффективности как организационная, социальная, технологическая, экономическая, экологическая, правовая.
10. Какие Вы знаете методы оценки экономической эффективности?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
2. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Лаптева Е.Е., Сокольских Е.В. Стратегическая эффективность. – Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.
4. Люшников А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.
7. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
8. Фатхудинов Р.А. Управленческие решения – ИНФРА-М, 2001 – 283 с.
9. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.
10. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 126 с.

Тема 5.2. Эффективность управления организацией

В последние годы активно разрабатывается «Теория максимизации добавленной стоимости» (Wealth Maximization Theory).

Любой фирме в той или иной степени присущ разрыв между функцией владения и функцией управления и контроля, что приводит к возникновению ряда новых управленческих теорий. Наиболее

известной является «Теория передачи полномочий» (Agency Theory) - в основе лежит противопоставление интересов владельцев фирмы и управленческого персонала (в случае корпоративного построения фирмы, когда ее владельцы не занимаются оперативным управлением, а нанимают соответствующий персонал). Здесь происходит обособление двух больших групп физических лиц, имеющих непосредственное отношение к фирме, - владельцев (акционеры, участники) и управленческого персонала. Их интересы могут совпадать далеко не всегда; особенно это связано с анализом альтернативных решений, некоторые из них обеспечивают текущую прибыль, а другие - рассчитаны на перспективу.

Разновидностью данной теории является «Теория заинтересованных групп» (Stakeholder Theory) со следующим исходным положением: цель функционирования любой фирмы заключается в гармонизации конфликтных целей юридических и физических лиц, имеющих непосредственное или косвенное отношение к данной фирме, - акционеров, наемного управленческого персонала, работников, контрагентов, государственных органов. Поэтому фирма должна не только стремиться к максимизации прибыли, но и заботиться о социальном положении своих работников, охране окружающей среды и др.

Чтобы сделать организации более эффективными, нужно учитывать противоречивые интересы множества участников, заинтересованных в эффективной работе, но имеющих свое понимание, свои критерии и показатели для ее оценки, свой способ влияния (прямое или косвенное) на составляющие эффективности. Поэтому критерии организационной эффективности постоянно меняются, отражая изменения в составе участников и их интересах. Так, собственники оценивают (и стремятся максимизировать) доход на вложенный капитал. Кредиторов интересует ликвидность, перспективность вкладов, финансовый риск. Поставщиков тревожит ненадежность партнеров. Профсоюзы оценивают эффективность деятельности фирмы для обоснования условий трудовых соглашений.

Помимо участников бизнеса, прямой или косвенный контроль за эффективностью деятельности предприятия осуществляют внешние организации и лица («аутсайдеры») - потенциальные вкладчики, банки-кредиторы, потребители продукции (услуг), поставщики, конкуренты и др. Таким образом, делается вывод о том, что именно многосторонний контроль эффективности участниками бизнеса, «аутсайдерами», государством в условиях рыночной экономики создает для предприятий экономическую среду, где эффективная деятельность - необходимое условие существования и

функционирования предприятия. Задача менеджеров - обеспечить равновесие между интересами собственников (акционеров), работников, кредиторов, между статической и динамической, внешней и внутренней эффективностью. Таким образом, менеджеры должны подходить к организационной эффективности как к динамической категории и постоянно быть готовыми к изменениям.

Один из подходов к эффективности организации, названный моделью конгруэнтности организационного поведения, основан на общей системной модели. В ее рамках основные входные элементы, поступающие в систему организованного поведения, связаны с внешним окружением: ограничения, требования и возможности; ресурсы организации; ее история. Важным входным элементом является стратегия организации как набор ключевых решений относительно соответствия ее ресурсов возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения в контексте истории организации. На «выходе» системы находится эффективность деятельности, согласованная со стратегическими задачами организации. Более детально: выходные элементы включают в себя характеристики работы организации (например, фирмы в целом); характеристики работы групп (например, отдел перспективных разработок предприятия и отдел управления человеческими ресурсами), а также индивидуальной деятельности и удовлетворения от нее (например, показатели средней заработной платы сотрудников данной фирмы). В соответствии с основной схемой организация рассматривается как механизм, который берет входные элементы и трансформирует их в выходные элементы (модели индивидуального, группового и организационного поведения). Основным объектом в анализе организаций является процесс преобразования или трансформации. В данной модели организация рассматривается в составе четырех компонентов:

- задачи или работа, которые необходимо выполнить, и их основные характеристики;

- работники, на которых возлагается выполнение заданий;

- формальное организационное обеспечение, включая различные структуры, процессы, системы и т.д., которые создают мотивацию и содействуют выполнению задач;

- неформальные организационные образования, включающие устойчивые модели, власть и влияния, ценности и нормы и т.д., что отражает реальные условия деятельности организации.

Проблема эффективности возникает в связи с управлением и организационными факторами, которые свидетельствуют о плохом соответствии либо недостаточной конгруэнтности между

организационными компонентами. Этот подход к организациям содержит элемент случайности. Не существует самого лучшего организационного проекта, стиля руководства или метода работы. Скорее всего, в различных ситуациях наиболее подходящими будут разные модели организаций и управления ими.

В соответствии с моделью открытых систем организации, как живые существа, являются гомеостатическими, то есть стремятся к непрерывной деятельности по поддержанию стационарного состояния (стабильности). Стабильность - это стремление системы оставаться неизменной, постоянно восстанавливать, повторять заведенный порядок вещей. Развитие, напротив, - стремление изменяться под влиянием внешних обстоятельств и под давлением внутренних факторов. Стабильность и развитие противоречат друг другу, но вынуждены уживаться в одной системе, поскольку они – ее органичные, имманентные движущие силы.

Стабильность нужно поддерживать, можно повышать и понижать (когда оптимизационные расчеты дают такую рекомендацию). Если поддержание требует в основном текущих затрат, то повышение требует, как правило, прежде всего капитальных затрат.

Развитие - это совершенно иная цель организации гостинично-туристского бизнеса, и подход к ней должен быть другим. Хотя и для обеспечения развития, и для обеспечения стабильности нужны однотипные составляющие: люди, различные фонды, оргструктуры, но строятся они в системы по-разному и управление ими должно быть принципиально свое (что на деле так или иначе происходит, хотя эпизодически предпринимаются попытки унифицировать всю систему управления предприятием). Развитие может быть направлено внутрь данной системы и вовне; ему могут быть присущи эволюционные и революционные черты, а по уровням оно может развиваться от элемента до системы в целом. Его объективными источниками могут быть внешние по отношению к данному объекту и внутренние факторы.

Развитие фирмы, направленное внутрь, представлено, прежде всего, технологией разработки продукции (услуг). Ее совершенствование обеспечивает повышение эффективности деятельности фирмы и снижению затрат на предлагаемые работы (услуги). Развитие, направленное вовне, - это, прежде всего, совершенствование предлагаемых товаров (новое сотрудничество, новые системы интеграции). Его результатом должно быть повышение степени удовлетворения клиентских запросов, что для фирмы в условиях рыночной экономики есть завоевание рынка в

борьбе с конкурентами и увеличение прибыли. Связь между этими направлениями развития в том, что новая продукция должна иметь невысокую себестоимость, а новая технология ее разработки не должна ухудшать качество и повышать затраты на ее реализацию.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается сущность теории передачи полномочий и эффективности?
2. Определите эффективность с позиции собственника, менеджера и работника организации.
3. Каковы нюансы теории заинтересованных групп?
4. О чем кроме прибыли следует заботиться в организации?
5. Почему меняются критерии организационной эффективности?
6. Кто осуществляет косвенный контроль эффективности организации?
7. Можно ли сказать, что эффективность является выходным элементом стратегии организации?
8. В чем заключается анализ эффективности деятельности организации с позиции модели трансформации ресурсов?
9. Существует ли самый эффективный и универсальный способ управления любой организацией?
10. Как сочетается развитие и стабильность организации во вне и внутри организации?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Джон ван Маурик. Эффективный стратег: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
2. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
3. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учебное пособие. СПб.: Изд-во дом «Сентябрь», 2001. – 148 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Лаптева Е.Е., Сокольников Е.В. Стратегическая эффективность. – Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.
5. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

7. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
8. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
9. Хажински А. Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 480 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.

Тема 5.3. Концепция эффективности организаций

В любой деятельности можно выделить определенный результат, последствия которого человек всегда стремился оценить. В отечественной науке управления развитие понятия «эффективность» исторически начинается с эффективности производства предприятия и несколько позже - эффективности управления производством.

Вопросы эффективности в нашей стране широко освещались в научной литературе и детально рассматривались в нормативно-методических и инструктивных материалах соответствующих органов управления. Однако в условиях государственной собственности и отсутствия рынка ресурсов, продукции, капитала практически все решения в отношении использования ресурсов принимали централизованные органы управления. Сложный динамический процесс принятия экономических решений принимал форму централизованного экономического планирования. Деятельность предприятий в основном ограничивалась производством. Соответственно все усилия были сосредоточены на анализе, контроле и планировании, как правило, текущей результативности (эффективности) производства предприятия.

На рубеже двух веков, в новом XXI столетии, перспективные проблемы развития управления имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений. С учетом новых условий хозяйствования в Российской Федерации можно говорить о новой роли организации хозяйственной сферы (этапы эволюции произошедших изменений представлены в табл. 5.3.1), которая становится открытой системой, отвечающей и контролирующей все сферы своей деятельности.

Развитие масштабного характера предпринимательства спровоцировало появление концепции эффективности организаций.

В настоящее время используются различные термины, по-своему характеризующие соотношение результата с определенными целевыми установками, - результативность, целесообразность, экономичность, производительность, действенность - лишь некоторые из них.

Таблица 5.3.1

Причины изменения условий деятельности предприятия
(организации)

	Этапы эволюции систем хозяйственного управления				
	I (с 1965г.)	II (70-80гг.)	III (1987-1989гг.)	IV (1990-1992гг.)	V (с 1992г.)
Факторы внешней среды	Приспособление административной системы руководства экономикой к растущему уровню нестабильности ее развития. Осуществление реформы «сверху», когда не затрагивается центр, в частности его статус в области планирования и управления. Недопущение полной самостоятельности предприятий.			Изменение сути и роли деятельности предприятий в обществе (полная самостоятельность на базе многообразия форм собственности при регулировании государством с помощью экономических методов). Поэтапная приватизация, разгосударствление собственности и монополизация в промышленности. Необходимость развития экономики на базе нововведений.	
Факторы внутренней среды	Оценка эффективности производства на основе объемных показателей.		Необходимость сочетать централизацию с более широкой децентрализацией в принятии решений. Ориентация на заинтересованность в развитии производства.	Переход к новым видам деятельности, требующим специфических подходов к планированию.	
	Директивность планирования. Принятие решений на уровне предприятий только оперативного характера.			Необходимость формирования стратегии развития. Переход от экономических нормативов к системе государственных налогов.	Оценка предприятий по рыночным критериям эффективности. Индивидуальность плана.

Эффективность организаций в общем виде определяют как отношение результатов ее деятельности к затратам, направленным на их качественное достижение. Эффективность есть характеристика процессов и воздействий сугубо управленческого характера, отражающая, прежде всего, степень достижения преследуемых целей, поэтому эффективностью обладает лишь целенаправленное взаимодействие.

Под эффективностью понимают:

определенный конкретный результат (эффективность действия чего-либо);

соответствие результата или процесса максимально возможному, идеальному или плановому;

функциональное разнообразие систем;
числовую характеристику удовлетворительности функционирования;
вероятность выполнения целевых установок и функций;
отношение реального эффекта к требуемому (нормативному) эффекту.

В отечественной науке и практике можно выделить материал, посвященный эффективности производства трех видов:

апробированный, содержащийся в нормативных актах (методиках, инструкциях и т.п.);

освещающий дискуссионные вопросы, отраженные в специальной литературе;

а также касающийся вопросов, до конца пока не решенных, среди которых комплексная оценка деятельности предприятий хозяйственной сферы.

Можно выделить, по крайней мере, два результата теоретических разработок проблем эффективности организации, выполненных еще до начала реформирования экономики, но продолжаемых активно использоваться и в настоящее время:

1) определение содержания основных видов эффективности:

экономическая, социальная и социально-экономическая;

народнохозяйственная и хозрасчетная;

обобщающая (воспроизводства, хозяйства в целом), локальная (отдельных регионов и хозяйственных звеньев), частная (отдельных факторов производства) и отдельных фаз (сфер) воспроизводства;

2) обоснование критериев и показателей эффективности.

Критерии отражают сущность эффективности, показатели служат средством измерения и сопоставления эффективности в соответствии с ее критериями.

В процессе эволюции менеджмента как науки и практики произошло изменение содержания критериев эффективности, отражающее новую роль организаций в обществе (табл. 5.3.2).

Оперативное управление организацией, хотя и было направлено на гарантированное выполнение текущих заданий в области производства, снабжения, маркетинга, управления персоналом и финансами, в основном было сосредоточено на производственных аспектах предприятия. Политика как функция управления рассматривается как деятельность, направленная на обеспечение продуктивного взаимодействия с внешними и внутренними группами заинтересованных лиц таким образом, чтобы их интересы соответствовали возможностям предприятия, не лишая его жизненно важных ресурсов.

Таблица 5.3.2

Эволюция содержания критериев эффективности

Концепции школы подходы	Модель организации в аспекте		
	развития предприятия	доминирующей функции	критериев эффективности
1. Научный менеджмент - школа научного управления (1885-1920 гг.)	Механистическая конструкция	Оперативное управление производством	Экономическая эффективность или рациональное использование ресурсов
2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1950 гг.)	Коллектив людей, построенный на разделении труда	Организация или управление персоналом	Экономическая эффективность, учитывающая воздействие психологических факторов
3. Системный подход (с конца 50-х гг. по настоящее время)	Сложная иерархическая система	Стратегический менеджмент	Системная целесообразность
4. Ситуационный подход (с конца 60-х гг. по настоящее время)	Общественная организация с самостоятельными интересами отдельных групп	Политика	Социально-экономическая целесообразность

На современном этапе широко используются все четыре подхода к определению критерия эффективности.

Эффективность организаций в дореформенный период рассматривалась в двух аспектах как макроэкономическая категория (в политэкономии) и как расчетная единица (состоящая из множества показателей) в плановой и бухгалтерской отчетности предприятий, отраслей (рис. 5.3.1).

В настоящее время организационное управление предприятием вступает в фазу перехода от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к информационно-базирующейся организации, к организации специалистов, глубоко владеющих знаниями. Сегодня мы можем только предполагать, как будет выглядеть эта организация, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структура и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность менеджеров должна сокращаться по сравнению с сегодняшним уровнем. Конструирование и управление подобной организации предприятия становится задачей ближайшего будущего (пример одного из современных подходов к управлению представлен в табл. 5.3.3).



Рис. 5.3.1. Аспекты разработок оценок эффективности

Таблица 5.3.3

Результативный подход к управлению в сопоставлении с обычно применяемым (действенным)

Результативный подход	Действенный подход
Эффективно действующий управляющий постоянно стремится:	Традиционно управляющий стремится:
- делать требуемую работу требуемым способом и таким образом быть эффективным	- делать работу требуемым способом, если даже эта работа и не требуется
- избегать возникновения проблем, например, путем подбора конструктивных альтернатив, чтобы	- решать проблемы по мере их возникновения посредством управления кризисной ситуацией
- оптимально использовать ресурсы посредством замены энергетических и сырьевых материалов на основе более качественной информации	- сохранять ресурсы
- повысить прибыли	- снизить себестоимость
- достичь лучших результатов	- выполнять должностные обязанности в соответствии с инструкциями
- оценивать конечные результаты	- контролировать затраты

Опираясь на понимание составляющих организации предприятия, ее можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей. Составляющие такую организацию лица стремятся удовлетворить свои индивидуальные мотивации, опираясь на нее, а целью менеджера выступает повышение эффективности их совместной деятельности. При этом организация представляет собой взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт.

Эффективность характеризует в широком смысле качественную сторону развития общества. Ее специфика состоит в том, что она показывает, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат.

Применительно к проблеме измерения эффективности хозяйствования любой организации ее полезно рассматривать по составляющим оценки:

- критерию эффективности хозяйствования;
- ключевому принципу оценки эффективности;
- показателю (системе показателей) эффективности;
- методике расчета эффективности хозяйствования;
- организационно-экологическим мероприятиям по введению новой системы оценки в практику.

Затраты (Z) и результаты (P) могут сопоставляться между собой различными способами, при этом получаемые показатели имеют разный смысл, акцентируя ту или иную сторону категории «эффективность»:

- показатель вида $\frac{P}{Z}$ характеризует результат, получаемый с единицы затрат;
- отношение $\frac{Z}{P}$ означает удельную величину затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата;
- разница $P - Z$ характеризует абсолютную величину пресыщения результатов над затратами;
- показатель вида $\frac{P - Z}{Z}$ дает оптимальную величину эффекта;
- показатель $\frac{P - Z}{P}$ отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата.

В общем виде эффективность выражается через соотношение между результатами, полученными в процессе деятельности

организации, и затратами труда, связанными с достижением этих результатов. Она является основой построения количественных критериев ценности принимаемых решений формирования материально-ресурсной, функциональной и системной характеристик хозяйственной деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте эффективность организации как экономическое явление.
2. Что понимают обычно под эффективностью организации?
3. Каковы причины изменения условий деятельности организации?
4. Назовите три вида эффективности производства.
5. В чем заключается эволюция содержания критериев эффективности организации?
6. Определите эффективность с позиций школы человеческих отношений.
7. Чем отличаются определения эффективности научной школы и системного подхода?
8. Чем отличается результативный подход к определению эффективности от действенного подхода?
9. Каковы составляющие оценки эффективности?
10. Какие Вы знаете виды сопоставления результатов и затрат?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учебное пособие для вузов. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – 288 с.
2. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления // Корпоративный менеджмент. - 2003. - № 178.
3. Лапыгин Ю.Н. Лаптева Е.Е., Сокольников Е.В. Стратегическая эффективность. – Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.
4. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.

6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 394 с.
8. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
9. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.
10. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - № 4/00.

Тема 5.4. Методы оценки эффективности управления организацией

Традиционные методы оценки хозяйственной деятельности хозяйственных объединений и фирм строятся на допущении, что все организации на рынке работают в одинаковых условиях и основаны на сравнении фактических результатов хозяйственной деятельности со среднеотраслевыми. В действительности условия работы различны и с учетом этого должна быть построена система оценки деятельности хозяйственных организаций.

Качество показателей определяется двумя главными факторами. Первый относится к теоретической обоснованности показателей, второй - к фактической базе. Первый фактор заключается в том, чтобы показатели были образованы на основе глубокого анализа. Он связан преимущественно с сущностью, качественной особенностью показателей. Вторым фактором состоит в том, чтобы они были образованы на базе полной, достоверной, сравнимой и своевременной информации. Этот фактор связан, главным образом, с конкретным количественным содержанием показателей.

В связи с этим система показателей должна объективно соответствовать реальным природно-производственным и социально-экономическим условиям функционирования объекта. Для этого нужна упорядоченная, приведенная в соответствие система показателей, отражающая новую парадигму управления. На переходный период она должна обеспечить быструю приспособляемость предприятий к изменениям, высокую гибкость и адаптивность всех элементов системы, автономность и

экономичность функционирования предприятий в целом и их структурных подразделений. Главными принципами организации и управления деятельностью предприятий в условиях рыночной экономики являются: адаптивность, гибкость, синхронизация, автономизация, коммерциализация, интеграция, автоматизация. Для их реализации в переходный период необходимо:

- 1) Совершенствование организации товаров (услуг) путем формирования гибкой системы скидок, введения элементов, обеспечивающих взаимодействие с внешней средой (службы маркетинга, торговые дома, магазины, сервисная сеть, экспериментальные товары). Важное значение приобретает совершенствование организации самой продукции (услуги) в функциональном аспекте - развитие различных элементов и систем обеспечения качества продукции (услуги), маркетинговое обеспечение и т.п.
- 2) Развитие системы управления путем активного использования стратегического планирования, партисипативных методов, внедрения интегрированных систем оперативного управления, формирования пакета работ (услуг), формирования планов деятельности на основе комплексного изучения рынка, учета стратегических и тактических целей, компьютеризации и новейших систем интеграции.
- 3) Совершенствование организации труда и масштабное переобучение персонала в области профессиональной и общеэкономической подготовки (отношения собственности, организационно-правовые основы, финансы, производительность, ценообразование и т.п.).

Результаты исследования понятий эффективности приводят к необходимости изучения нового подхода, состоящего не просто в измерении, а в управлении эффективностью организации, сформировавшейся в последние годы в связи с радикальными изменениями в общественном и экономическом развитии как в мире, так и в нашей стране. Вообще говоря, цепочка «потребности - цели - задачи - ресурсы» (рис. 3) исчерпывает содержание разработки любого стратегического плана. Поэтому выделенные виды эффективности полностью соответствуют содержанию прогнозов и обеспечивают единство таких функций управления, как планирование и анализ эффективности - и планов, и итогов их выполнения.

Ключевая роль в поддержании баланса между противоречивыми процессами, а также в мобилизации усилий по разрешению этих проблем принадлежит управлению. Планирование, направленное вовне предприятия, то есть во внешнюю среду,

основывается на концепции предприятия как открытой системы. Практика настоятельно требует в условиях нарастания изменчивости внешней среды изменять и сами исходные принципы составления планов и, прежде всего, формировать долгосрочные планы на основе представлений о будущих состояниях объектов, идя от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

По мере перехода к динамичным рыночным отношениям заинтересованность в развитии организации непроизводственной сферы приобретает особую направленность. В связи с этим коренным образом меняются главные факторы эффективности. В качестве целостного объекта изучения выдвигаются проблемы экономического развития предприятия, особый акцент делается на преодолении одностороннего подхода, основанного только на их функционировании, и замене его на сочетание взаимодополняющих процессов - функционирования и развития. Это связано с тем обстоятельством, что непрерывность и пропорциональность функционирования предприятия обеспечиваются только в процессе экономического развития, суть которого сводится к направлению ресурсов туда, где они могут обеспечить максимально высокое расширенное воспроизводство и стабильный экономический рост в течение максимально длительного периода.

С другой стороны, экономическое развитие организации возможно, если ее поведение адаптировано к условиям неопределенности и нестабильности событий в экономике. В этой связи становится необходима разработка долгосрочной стратегии развития на уровне организации, что позволяет моделировать и исследовать ее деятельность при различных хозяйственных условиях.

Неоднородность ресурсов по видам (трудовые, материальные, основные производственные фонды), по способу участия экономических ресурсов в процессе оказания работ (услуг) (применение и потребление) объективно обуславливают существование дифференцированной (частной) эффективности использования отдельных видов ресурсов. Структуризация эффективности обусловлена также объективным существованием разных способов оценки результатов деятельности предприятия - прибыли, объема оказываемых работ (услуг), продаж продукта и т.д.

Для перехода от общей схемы деятельности к модели ее эффективности в последнюю необходимо включить фактический результат. Теперь зададимся вопросом: от чего зависит результативность функционирования и развития организации?

В русле данного подхода ответ на поставленный вопрос очевиден. Эффективность работы фирмы зависит от следующих

факторов: во-первых, качества целеполагания, то есть соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия, интересам персонала на рынке; во-вторых, силы и направленности мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей; в-третьих, адекватности выбранных стратегий поставленным целям; в-четвертых, объема и качества вовлекаемых в разработку товаров (услуг) финансовых ресурсов. Три первых фактора характеризуют стратегический аспект эффективности организации, а последний - тактический.

В мировой практике управления используют три составные характеристики понятия успешной деятельности организации: эффективность, производительность и адаптивность.

Эффективность (Effectiveness) - степень, в которой процессы удовлетворяют ожидания и нужды потребителей. Синоним эффективности — качество. Эффективность можно определить еще как выпуск нужной продукции в нужном месте, в нужное время по нужной цене. Это степень реализации целей организации.

Производительность (Efficiency) - степень, в которой происходит минимизация ресурсов с целью достижения эффективности (эта эффективность понимается у нас как экономическая).

Адаптивность (Adaptability) - гибкость процессов с целью приспособления к будущему, изменение в ожиданиях потребителей и сегодняшних особенностей, а также соответствия требованиям потребителей. Это позволяет процессам удовлетворять нужды сегодняшнего дня и будущих требований. Адаптивность - это очень важная сфера в достижении конкурентного преимущества на рынке.

Для обеспечения эффективности работ (услуг) рекомендуют определять потребности и ожидания потребителей (клиентов), выражать их в измеримых величинах, определять способы сбора необходимой информации и ее использования для удовлетворения потребностей и ожиданий (экспертные оценки, динамика предпочтений в зависимости от сезона и возраста клиента и т.д.).

Из трех ключевых требований к процессу оказания работ (услуг) - эффективность, производительность и адаптивность - последнее намного труднее измерить, но именно на это потребители реагируют в первую очередь, поскольку у многих потребителей быстро меняются вкусы и потребности. Адаптируемые процессы должны быть легко изменяемыми с целью удовлетворения новых нужд потребителей и снижения производственных издержек. Но при этом усовершенствованный процесс должен функционировать лучше, чем исходный.

Таким образом, необходимо сформировать широкое понятие эффективности, которое должно лежать в основе управления. Понятие «эффективность организации» отражает следующие ее свойства:

Целеполагание, связанное со способностью в рамках системы общественных ценностей формировать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями. Это свойство можно раскрыть через действенность фирмы (производили ли ту продукцию, которая необходима, в том ли количестве, того ли качества и удовлетворенность потребителя). Выбор показателей и критериев для целеполагания зависит от того, ориентируется ли фирма на директивные указания, спрос населения, зарубежных партнеров.

Целеобеспечение. Средства достижения цели должны быть социально одобренными в данной общественной среде. Это дает чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работникам фирмы, что особенно актуально на современном российском рынке, сокрушаемом скандальными закрытиями отдельных фирм. К этому же свойству можно добавить факторную обусловленность или характеристику поддержания пригодности и привлекательности продукции или услуг для потребителя, предоставление больших возможностей и скорости их реализации и приспособления продукции, процессов к внутренним и внешним факторам, запросам и изменениям. Это - способность фирмы преодолевать неблагоприятные и использовать благоприятные внешние условия. Свойство целеобеспечения можно раскрыть через наличие разнообразных товаров, наработанной системы скидок, через технический уровень, качество и текучесть кадров, возможность обновляемости продукции и прочие.

Экономичность. Раскрывается через соотношение признанных обществом результатов и потребленных или примененных ресурсов; через соответствие ресурсов, которые следовало бы потребить, и израсходованных; через показатели прибыльности. Экономичность (как узко понимаемая эффективность, или эффективность статическая, внутренняя) может оцениваться через критерии и показатели производительности труда, материальных ресурсов, капитала, прибыльности и рентабельности и выполнения норм расхода ресурсов.

Адаптивность. Соответствие особым требованиям потребителей раскрывается через сложную систему потребительских оценок и конкуренции. Свойство адаптивности основано на выработанных в ходе анализа возможностях приспособления отдельных структурных параметров и элементов системы к новым условиям среды и задачам

отрасли. Свойство адаптивности основано на выработанных в ходе анализа возможностях приспособления отдельных структурных параметров и элементов системы к новым условиям среды и задачам отрасли.

Эффективность деятельности организации в условиях формирования рынка работ (услуг) и его насыщения в разрезе и в совокупности указанных выше свойств должна раскрываться через критерии и показатели, специфичные для каждой организации.

Управление необходимо потому, что возмущение из внешней среды влияет на деятельность системы или протекание процесса, а также потому, что компоненты системы со временем изменяются. Управление этими изменениями должно быть направлено на развитие организации. Управление эффективностью развития организации, как с точки зрения ее взаимодействия с внешней средой и процессами внутри организации, так и для самого осуществления этой деятельности, немыслимо без стратегии развития организации.

При обосновании и разработке стратегии управления решаются 4 группы взаимосвязанных вопросов:

- о перспективных потребностях общества в продукции и услугах данного объекта управления, то есть о целях его развития;

- о методах и средствах, с помощью которых можно и нужно наиболее эффективно удовлетворять эти потребности, то есть достичь намеченных целей;

- о совершенствовании самой системы (подсистемы) управления, с помощью которой выработанная стратегия будет претворяться в жизнь;

- о маневре кадрами, ибо любая стратегия практически осуществляется людьми, от них, прежде всего, зависит успех или неудача ее реализации.

Поэтому стратегия управления - это не разовый акт разработки и принятия долгосрочного плана или решения, а постоянный, творческий процесс планомерного воздействия на весь комплекс факторов экономического и социального роста с тем, чтобы последовательно двигаться от решения одних крупномасштабных задач к другим. Поскольку управление - это практическая деятельность, ориентирующаяся на результаты, следует задать вопрос: может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, положительно сказаться на эффективности работы организации?

Если внешняя среда, технология организации продукта, условия конкуренции будут меняться в привычном темпе, управляющие могут постепенно адаптировать свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями и опытом. В этих условиях стратегии могут

быть эффективны, существуя даже в неявном виде, например, в виде идей, известных лишь узкому кругу руководителей.

Управление эффективностью организации производится с помощью обратной связи, которая является основой приспособления системы к меняющимся условиям существования. С помощью механизма обратной связи производится сравнение (контроль) фактически достигнутого уровня эффективности с плановым (эталонным). Сигнал о расхождении фактических параметров с эталонными подается на «вход» системы, которая реагирует на него путем выработки и реализации управляющего воздействия, направленного на повышение эффективности деятельности.

В другой интерпретации управление эффективностью осуществляется через систему количественных оценок (показателей) эффективности. Наиболее сложный вопрос управления эффективностью заключается в том, что все показатели эффективности взаимосвязаны и изменение любого из них вызывает соответствующие сдвиги в уровне других показателей.

Для текущего и оперативного управления эффективностью разработаны методы анализа эффективности на чувствительность. Они позволяют ранжировать воздействие на эффективность разнообразных способов ее повышения, выявлять пути, обеспечивающие наилучшее, по сравнению с другими, влияние на эффективность.

Следуя ранее изложенным подходам к рассмотрению составляющих данного понятия, определим управление эффективностью организации через управление эффективностью ее функционирования и развития в новых условиях хозяйствования, где организация выступает в роли полноправного хозяйствующего субъекта.

В современных условиях хозяйствования новая роль организации как полноправного субъекта хозяйствования определяет требования к эффективности ее деятельности. В связи с важностью комплексного подхода к управлению развитием и функционированием всех хозяйственных подсистем организации возникает необходимость выделения двух дополняющих друг друга понятий: эффективность стратегического развития и эффективность текущей деятельности организации.

Практика показывает, что оценка сферы предпринимательской деятельности с помощью только лишь показателей результатно-затратного подхода не нацеливает их на достижение высоких конечных результатов деятельности, изыскание внутренних резервов

и не способствует на деле повышению общей эффективности предоставляемых работ (услуг).

Одна из характерных черт рыночных отношений - прагматизм участников. Любая ценность материального или нематериального характера представляет интерес лишь в том случае, если обладание ею способствует достижению каких-то целей, прежде всего экономических. Достижение поставленных целей считается признаком успешного управления. Деятельность любой организации в качестве обязательных компонентов включает мотив, побуждающий к действию, цель - представление о будущем результате деятельности и средство достижения цели. Цели в организации задают и определяют все другие ее параметры, примером чего может служить укрупненная классификация видов эффективности (табл. 5.4.1).

Таблица 5.4.1

Классификация видов эффективности

Признаки классификации целей	Виды эффективности
1. Содержание	<ul style="list-style-type: none"> ▪ экономическая ▪ техническая ▪ социальная ▪ научная ▪ организационная ▪ экологическая
2. Характер интересов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ внешняя ▪ внутренняя
3. Масштаб	<ul style="list-style-type: none"> ▪ общефирменная ▪ внутрифирменная ▪ групповая ▪ индивидуальная

Цели организации формируются распорядителями ключевых ресурсов в соответствии с их системой ценностей. Высшее руководство является одним из ключевых ресурсов, поэтому система ценностей высшего руководства влияет на структуру целей, добиваясь при этом интеграции ценностей служащих компании и владельцев акций. В научной литературе выделяют следующие обобщенные системы целей организаций:

- выживание в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач;
- лидерство в борьбе с конкурентами;

- максимизация «цены» или создание имиджа;
- рост экономического потенциала;
- рост объемов производства и реализации;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- рентабельность и т.д.

Нередко высказывается мнение, что отношение достигнутых результатов к установленной цели (целевая эффективность) и отношение ресурсов к этим результатам (затратная или ресурсная эффективность) исчерпывают любую эффективность управленческих процессов. Тем не менее, мало различать эффективность результативную (целесообразную) и экономическую (затратную). Мало говорить о целесообразности результатов и результативности затрат. Необходимо еще и анализ обоснованности самих целей деятельности организаций. Словом, необходим анализ эффективности последней с точки зрения соответствия ее целей нормативным идеалам и ценностным нормам, принимаемым обществом на определенном этапе ее развития.

На этом основании выделяют следующие три вида эффективности:

- потребностную (отношение целей к потребностям, идеалам и нормам);
- результативную (отношение достигнутого результата к преследуемым целям);
- затратную (отношение затрат к достигнутым результатам). Эти виды эффективности образуют цепочку: потребностная эффективность предопределяет содержание результативной, а та - затратную (рис. 5.4.1).

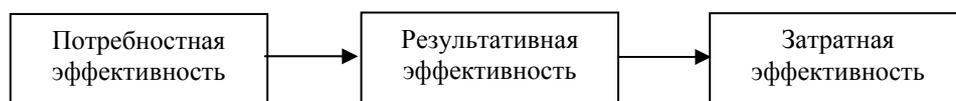


Рис. 5.4.1. Взаимосвязь видов эффективности

Вообще говоря, цепочка «потребности - цели - задачи - ресурсы» (рис. 5.4.2) исчерпывает содержание разработки любого стратегического плана. Поэтому выделенные виды эффективности полностью соответствуют содержанию прогнозов и обеспечивают единство таких функций управления, как планирование и анализ эффективности - и планов, и итогов их выполнения.

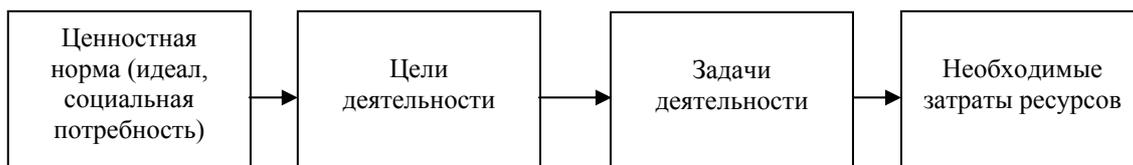


Рис. 5.4.2. Содержание разработки планов организации

Если потребностную (Π), результативную (P) и затратную ($З$) эффективности выразить отношениями $\frac{Ц}{\Pi}$, $\frac{P}{Ц}$ и $\frac{P}{З}$, то комплексному понятию эффективности соответствует выражение:

$$\mathcal{E} = \frac{Ц}{\Pi} \cdot \frac{P}{Ц} \cdot \frac{P}{З}. \quad (5)$$

Контрольные вопросы и задания

1. Какие традиционные методы оценки хозяйственной деятельности Вам известны?
2. Можно ли утверждать, что неоднородность ресурсов обуславливает дифференциацию подходов к их использованию?
3. Назовите факторы, орт которых зависит эффективность деятельности фирмы.
4. Как для потребителя сочетаются термины «качество» и «эффективность»?
5. Как сочетаются такие характеристики организации как эффективность, производительность и адаптивность?
6. В чем заключается специфика эффективности управления в условиях рынка?
7. Как влияет обратная связь в управлении на эффективность деятельности?
8. В чем выражается целевая эффективность деятельности?
9. Что представляет собой система целей организации?
10. Какое место занимает в структуре разработке стратегии определение эффективности деятельности организации?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Джон ван Маурик. Эффективный стратег: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 320с.

3. Кашеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // Корпоративный менеджмент. – 2002. - № 162.
4. Лапыгин Ю.Н. Лаптева Е.Е., Сокольников Е.В. Стратегическая эффективность. – Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.
5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
6. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.
7. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
8. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
9. Хажински А. Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 480 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.

Тема 5.5. Управление эффективным развитием организации

Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и функционирования организаций в условиях постоянных изменений и с учетом современных складывающихся представлений об эффективной организации. Характерные черты эффективной организации хозяйственной сферы, отражающие современные тенденции ее развития в рыночной экономике, представлены в табл. 5.5.1.

На основе рассмотрения организации как открытой системы в исследовании выделено два направления оценки ее эффективности: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде. Это предопределило необходимость выделения следующих принципиальных положений, направленных на управление стратегической и тактической эффективностью организации во взаимосвязи их целей, форм и измерителей:

1. Эффективность организации как открытой системы формируется под воздействием входящих в нее подсистем, поэтому в основу управления должно быть положено комплексное изучение всех составляющих эффективности по каждой подсистеме.

Таблица 5.5.1

Характерные черты эффективной организации

Характеристики эффективной организации	Параметры характеристики
Общие черты эффективности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Глобальность ▪ Гипергибкость и адаптивность ▪ Непрерывное совершенствование и нововведения ▪ Фокусирование на интересах заинтересованных групп
Структурные характеристики	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Плоские ▪ Децентрализованные ▪ Сетевые ▪ Самоорганизованные ▪ Контролируемые через культуру и ценности ▪ Проницаемые границы ▪ Внутреннее отсутствие границ ▪ Внешние границы с неясными очертаниями ▪ Соответствие между структурой и процессными задачами
Информационные процессы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Укрепление индивидуумов и группы ▪ Самоконтроль и самостоятельное определение ответственности ▪ Внутреннее интерпренерство ▪ Членство в различных структурах организации ▪ Перекрестные функции ▪ Непрерывное обучение ▪ Обучение множеству перекрестных функций
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лидерство без контроля ▪ Меньше требовать, указывать, оценивать или организовывать ▪ Больше усиливать, контактировать, работать в сети ▪ Толерантность к неясности ▪ Вера в людей и космополитизм

Необходимость учета в управлении эффективностью организации данного положения обусловлена новыми функциями организации в области финансов, маркетинга, внешнеэкономической

деятельности и др., связанными с необходимостью новых знаний, методов и навыков у руководителей организаций, получивших свободу действий после приватизации или в результате уменьшения вышестоящих звеньев управления и контроля. Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренние факторы) и их сравнительный анализ с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы) позволяют оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации.

Финансовые ресурсы не выделены в собственную подсистему, поскольку их принято рассматривать отдельно как определяющие весь потенциал возможностей.

Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки, создающими условия для управления эффективностью организации гостинично-туристского бизнеса.

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

Данное принципиальное положение является основополагающим в комплексном анализе эффективности хозяйственной деятельности организации, основанном на взаимосвязи факторов, источников и конечных результатов, входящих в организацию подсистем. Так, экономические показатели характеризуют не только технические, организационные и природные условия создания и оказания услуг, но и социальные условия жизни коллективов предприятия, внешнеэкономические связи организации, состояние рынков финансирования, купли и продажи. Как видим, в самую общую принципиальную схему формирования экономических и финансовых показателей заложен принцип взаимосвязи и взаимовлияния параметров работы подсистем организации.

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

При решении комплексных проблем стратегического характера наряду с параметрами своих подсистем предприятия хозяйственной сферы должны определить динамику факторов внешней среды, влияющую на цели организации. Далее исследуют влияние, которое может оказать внешняя среда на исследуемую проблему, и

формулируют требования к альтернативным решениям. Чтобы описать будущее состояние внешней среды, определяют отдельные параметры и проецируют в будущее их потенциальное развитие. При этом выделяют соответствие динамических изменений внутренней среды организации (включающей параметры всех ее подсистем) соответствующим изменениям микросреды (включающей поставщиков, посредников, конкурентов, потребителей) и макросреды (включающей политическую, демографическую, научно-техническую, культурную и природную среду) по направленности их на цели развития организации. Сущность анализа состояния внешней среды и деятельности предприятия хозяйственной сферы - в системном изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к этой организации. Главной целью такого анализа является получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель - выявить сильные и слабые стороны самой оценки, а также возможностей и рисков, связанных с внешней средой.

Как правило, динамика внешней среды предопределяет стратегическую направленность организации, что особенно актуально в условиях рынка туризма, когда организация должна сама определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - определить свои долгосрочные цели и стратегию их достижения.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость стратегического подхода к развитию и функционированию организации.

Предприятия хозяйственной сферы, не использующие стратегическое планирование, обречены на проигрыш своим конкурентам и постоянную борьбу за выживание, роль стратегического подхода в управлении эффективностью организации трудно переоценить. Как правило, стратегическое планирование включает ряд взаимосвязанных задач: выработку миссии, представленной в виде долгосрочных и краткосрочных целей и задач, и выработку стратегии достижения поставленных целей, ориентирующуюся на изменения внешней среды организации.

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

Если стратегическое планирование служит, возможно, более раннему выявлению потенциала успеха и необходимости в стратегических мероприятиях, то оперативное планирование (определяющее функционирование организации в реальном масштабе

времени) направлено в первую очередь на детализацию стратегических целей. Достигается это за счет четкого регулирования временных процессов в рамках стратегических установок в конкретные согласованные цели (и мероприятия) для продуктов и рынков, подразделений и функций во временном масштабе.

Разработка системы целей, ориентирующей организационные структуры всех уровней на аффективное развитие и функционирование экономических объектов, осуществляется в соответствии с той генеральной целью (миссией), которая ставится перед организацией как целостной системой и составляет смысл всей ее деятельности. Развертывание генеральной цели в локальные дает возможность:

1) выделить из всей многосложной совокупности именно те ключевые цели, которые определяют стратегию развития и эффективность деятельности организации и в связи с этим должны постоянно находиться в поле тактического и оперативного управления;

2) конкретизировать их в системе экономических показателей и ввести ключевые сферы деятельности через соответствующие оргструктуры;

3) направить на их достижение спектр необходимых функций оперативного управления

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

Управление организацией хозяйственной сферы определяет свою эффективность в обеспечении единства подходов, форм, оценок и измерителей. При этом выделяют согласование кадрового персонала (готовность персонала управлять организацией на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления); организационного (дееспособность организации, возможности ее в решении стратегических и текущих задач); информационного (наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи необходимой информации) и других. К примеру, определение информационного потенциала организации обеспечивается следующим методическим инструментарием:

- развитая система управленческого и финансового учета;
- развитая прогнозно-аналитическая система;
- хорошие профессиональные знания;
- эффективная система электронной обработки данных.

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

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

Рассмотрим, к примеру, единство подхода организации к формированию системы экономических показателей и организационных форм, которая переводит содержательно сформулированные цели в область реального практического управления объектами.

Многоуровневость «дерева целей» требует адекватной системы показателей, и каждый из них имеет собственное место и значение в конкретных сферах и участках деятельности организации, каждый показатель по-разному «работает» в общем управленческом процессе. Управление текущей эффективностью имеет дело не с собственно целями, а с показателями, количественно характеризующими состояние и «поведение» наиболее важных для организации экономических объектов и позволяющими в связи с этим планировать, контролировать и регулировать работу многочисленных подразделений. Наиболее известные среди них:

- прибыль (рентабельность) продукта;
- объем продаж;
- масштабы деятельности фирмы;
- наличие надежных партнерских отношений;
- наличие клиентской базы (постоянная клиентура);
- количество оборотов оборотных средств;
- принадлежность к ассоциациям (например, членство в ассоциации предоставляет разнообразные скидки в рекламе);
- наличие собственной инфраструктуры (собственная принимающая сторона, транспортные средства);
- участие в государственных программах;
- репутация фирмы;
- текучесть кадров на фирме.

Выбор целесообразных организационных форм стратегического и тактического управления создает условия для эффективного

комбинирования функций и способов воздействия на объекты. Характер специализаций, их тип и назначение должны согласовываться со структурой экономических объектов и отвечать общим задачам управления организационной структурой всех уровней, которые должны быть ориентированы как на управление стабильно функционирующими объектами в ключевых сферах деятельности, так и на решение ситуационных задач периодического действия.

Создание многоуровневой организационной структуры оперативного управления предполагает выделять 2 группы центров: локальных, непосредственно осуществляющих воздействие на объекты конкретных участков экономической деятельности, и координированных, обеспечивающих целостность системы управления.

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

При помощи системы планирования, отчетности и контроля руководство организации получает информацию о свершившихся и будущих событиях, которая отражает экономические процессы и взаимосвязи организации и рынка. Однако только совокупность этих взаимопересекающихся (планов) элементов дает представление о событиях и процессах. Соответственно, процессы информационного обеспечения, планирования, отчетности и контроля должны быть интегрированы с ориентацией на цели, то есть все они должны быть содержательно связаны. При этом различают содержательную интеграцию плановых задач и субъектов, отвечающих за их решение в рамках организационной структуры и интеграцию во времени. Для того чтобы образованные на этой основе планово-контрольные расчеты стали инструментом управления организацией на всех уровнях, они должны быть построены, по меньшей мере, в виде периодической информационной системы, имеющей пирамидальную структуру и передающей снизу вверх систематически агрегируемые от одного уровня управления к другому и обладающие концентрированной информативностью показатели.

При скользящем планировании планово-контрольные расчеты отличаются особой интегрированностью по содержанию и времени.

Своеобразие управленческой диагностики состоит в том, что, с одной стороны, уже в начале исследования она позволяет обнаружить проблемы и выбрать основные направления целесообразных углубленных обследований, наметить меры по совершенствованию

управления и соответствующую программу действий. С другой стороны, по завершению всего комплекса исследований можно проверить выдвинутую на начальном этапе диагностическую гипотезу, сформировать окончательное мнение об имеющихся проблемах в области менеджмента и конкретизировать пути их решения с учетом особенностей данной организации и ее внешней среды.

Данное принципиальное положение также направлено на сокращение объема управленческого контроля, распорядительства, что отражает новое отношение к работнику как к партнеру. Основная цель - возможность творческой реализации знаний и навыков в условиях изменений и неопределенности, принятие самостоятельных решений как на стадиях целеполагания, так и на стадии целеобеспечения выбранной стратегии развития. Этот принцип также направлен на сокращения административно-управленческих расходов в связи с уменьшением ненужных проверок и отчетов.

Большая роль в современных условиях экономики (особенно это актуально для современного рынка) принадлежит развитию информационных технологий, поскольку информацию все более рассматривают как ресурс, определяющий эффективность управления.

Оценка желаемого состояния, поставленных целей или задач является центральным моментом процесса управления эффективностью организации. Эффективность хозяйственной деятельности связана с эффективным управлением всей ресурсной базой организации, включающей людей, собственность (имущественные активы) и технологию.

Противоречие краткосрочных и долгосрочных целей развития организации обостряется. Развитие требует гибкости хозяйственных структур, восприимчивости и высокой адаптивности к научно-техническим достижениям и быстро меняющимся условиям рынка туризма, способности обнаруживать принципиально новые технологические направления в системе бронирования. Однако краткосрочные цели толкают к другому: поскольку они всегда ориентируют на достижение наискорейших результатов, им соответствует движение в уже избранном направлении.

Поэтому **показатели эффективности развития** никогда не отождествляют с показателями, отвечающими абсолютной ориентацией требованиям рынка. Именно так: выбор долгосрочной стратегии поведения организации на рынке меньше всего зависит от текущих значений рыночных индикаторов, хотя, конечно, и они принимаются во внимание.

В условиях конкуренции, неустойчивости внешней среды, необходимости приспособления к изменениям спроса требуется эффективное управление всеми видами имеющихся ресурсов. Определить вклад каждого вида ресурса невозможно без четкого понимания взаимодействия между ними и их связи с профилем основных работ (услуг). Задача эффективного управления ресурсами состоит в устранении любого несоответствия, дисбаланса между видами ресурсов, неизбежно ведущего к ухудшению результата.

Осуществляя постоянную проверку ключевых параметров организации, успешно функционирующие предприятия стремятся к достижению максимальной согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, условий труда и организационной культуры. Все эти параметры нуждаются в регулярной оценке, так как необходимо застраховаться от возникновения их любого несоответствия в результате изменения отдельных взаимозависимых элементов.

Возникает ряд проблем с оценкой эффективности развития организации:

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

Управляемость системы представляет собой ее способность обеспечить максимальную результативность при рациональных затратах с учетом использования всех имеющихся потенциальных возможностей организации. Обобщающим показателем организованности и управляемости может служить максимизация использования потенциала организации как совокупной системы экономических, социальных и организационно-управленческих характеристик эффективности ее развития.

При разработке методов измерения эффективности управления сложными многомерными объектами необходимо учитывать следующие факторы:

- трудности описания процессов в строго формализованном виде;
- специфику исследуемого объекта управления;
- комплексность показателей, входящих в структуру объекта.
- иерархичность структуры;
- дефицит достоверной исходной информации;
- многовариантность управления;
- высокая восприимчивость трудовых коллективов;

Анализируя используемые методы измерения эффективности организации, нельзя не учитывать, что зачастую эти методы рассматриваются как разновидность управленческого контроля. Во многих организациях в связи с принятием мер по обеспечению качества возникли новые инструменты анализа и оценки результатов деятельности, направленные на выявление важнейших факторов успеха.

Системы методов измерения классифицируются по-разному - по критериям ресурсов или результативности организационной системы, которая подлежит измерению, контролю или регулированию (единицей анализа измерения может быть отдельный работник, группа, функциональная служба или отдел, направление деятельности и т.д.).

Успешность реакции организации на изменения стратегического характера нередко зависит от того, насколько правильно измеряются и интерпретируются факторы внешней среды, в которой действуют организации, и насколько адекватно на нее реагируют.

Так же, как и в случае с внешними факторами, изменения, побуждаемые изнутри (предполагают такую деятельность, как создание новых видов продукции, разработку новых механизмов производства, внутреннюю реорганизацию и освоение новых информационных технологий и систем интеграции), различаются по масштабности и сложности. Основное различие - это степень контроля, которую организация в целом имеет над изменениями, которым предшествовали стратегическое планирование, принятие решений и их реализация.

Многие традиционные методы измерения и оценки окружающей среды оказались неадекватными новым требованиям. Причина в том, что они исходят из объективной заданности окружения как внешней совокупности личностей, организаций и тенденций, которую следует анализировать и в отношении которых надо действовать. В противовес этому в последних исследованиях все больший акцент делается на том, что организации могут активно

определять и «конструировать» свое собственное окружение. Процессы изменения таковы, что преуспевающие организации не ограничиваются анализом и реакцией на окружение. Они участвуют в значительно более динамичном процессе по активному созданию и перестройке своего собственного окружения. Рассматривая функциональную схему анализа изменений, опираются на методы измерений, направленные на «внутренние» и «внешние» условия для любой произвольно взятой организации. Под внешними условиями понимают социально-политические, экономические, юридические, технологические факторы, факторы конкурентного окружения, внешней среды. В то же время внутренние условия включают в себя те элементы, посредством которых должны проводиться в жизнь идеи изменений; к ним относятся руководство, структура и культура организации, личные качества ключевых лиц, процессы организации механизма производства, задачи и технологии отрасли. Некоторые из этих факторов в обобщенном виде представлены в табл. 5.5.2.

Таблица 5.5.2

Диагностика состояния организаций

Оценка внешних условий	Оценка внутренних условий
Размах деятельности организации и степень разнообразия продукции, ее диверсифицированности. Общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности. Структура и направленность деятельности фирмы за последний период.	Цели организации бизнеса. Критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений в разработку механизмов производства. Отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой
Возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время.	Уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР (современных систем интеграции и т.д.).
Отношение к внешним угрозам.	Стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Методы измерения и оценки этих факторов относят к системе методов диагностики организаций. Именно они демонстрируют, в конечном счете, эффективность стратегического развития и функционирования фирм.

Выбор метода обследования определяется его целями, а также особенностью объекта изучения и этапа диагностического процесса.

Рассмотрение организации как открытой системы требует сбора информации о взаимосвязи ее с четырьмя группами контрагентов - потребителями, поставщиками, обслуживающими предприятиями и финансово-административными организациями.

Для этого следует использовать набор критериев и показателей, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы, важнейшие среди них:

- общая эффективность работы организации, то есть мера достижения целей, ради которых она создана. Система целей здесь охватывает экономические и социальные, научно-технические установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей», в котором цели разного уровня связываются в классификационные группы таким образом, чтобы осуществление установок нижнего уровня приводило к реализации определенной цели более высокого уровня;
- выполнение программы экономического и социального развития;
- финансовая обеспеченность функционирования организации.

Это важнейший обобщающий экономический критерий эффективности деятельности. Его показателем является превышение выручки над расходами, включая затраты на установленные отчисления государству и региону, развитие деятельности фирмы и социальное развитие коллектива;

- соответствие технологического уровня организации и продажи работ (услуг) объективным требованиям развития рынка;
- достижение мирового уровня по качеству и себестоимости предоставляемых работ (услуг);
- решение главных социальных проблем коллектива фирмы. Важнейшими показателями здесь является степень удовлетворения потребностей коллектива в социально-бытовом отношении и возможностях профессионального развития;
- соответствие деятельности организации требованиям экологии.

Приведенные критерии позволяют оценить деятельность фирмы, выявить узловые проблемы и определить направления углубленного анализа для выяснения главных резервов повышения эффективности.

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

1. Действенность (effectiveness).
2. Экономичность (efficiency).
3. Качество (quality).
4. Прибыльность (доходы/расходы) (profitability/benefit/burden).
5. Производительность (productivity).
6. Качество трудовой жизни (quality of work life).
7. Внедрение новшеств (innovation).

Действенность - это степень достижения системой поставленных перед ней целей. Процесс планирования тесно связан с действенностью. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Измерение действенности (объективно - в явном виде, либо субъективно - в неявном) направлено на оценку как отдельного работника, так и более высокие уровни (единицы) анализа в организации хозяйственной сферы. Наиболее распространенный метод измерения - расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Экономичность - это степень использования системой «нужных» вещей. Ее можно выразить отношением ресурсов, подлежащих потреблению, к ресурсам, фактически потребленным. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены. Величина, стоящая в числителе, находит отражение в сметах, нормативах, оценках, прогнозах, проектировках и т.п. Фактическое потребление ресурсов определяется по данным бухгалтерского учета, отчетности, оценок и т.д. Величину в знаменателе определяют на основе бухгалтерского учета, отчетности, экспертных оценок и т.д.

Известно, что в отечественной практике управления повсеместно именно экономичность, как метод измерения и оценки организации, была наиболее распространена. При этом индексы, характеризующие динамику экономичности в отдельные периоды, сравниваются между собой.

Качество - это степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные определения

качества предоставляемых работ (услуг) включают соответствие спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) (в сроки и в то время, которое удобно для потребителей). Методы измерения качества, направленные на оценку конкретных условий работ (услуг), могут быть как технико-экономическими (методы квазиметрического оценивания), так и социально-психологическими (удовлетворенность потребителя).

Прибыльность - это соотношение между валовыми доходами (или сметой) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Методы ее измерения различны. Традиционные финансовые измерители эффективности именуют операционными или финансовыми коэффициентами. Полученные финансовые коэффициенты используют для измерения финансового состояния организации. Конкретными показателями прибыльности являются:

- уровень прибыли, отнесенный к объему продаж;
- соотношение прибыли к совокупным активам;
- отношение прибыли к собственному капиталу.

Производительность - это соотношение количества работ (услуг) и количества затрат на их реализацию (если разложить приведенное определение, то можно увидеть, что в его числителе содержится элемент действительности, а в знаменателе присутствует элемент экономичности). Она может определяться путем деления объемных показателей продукции, удовлетворяющих требованиям качества, на фактически потребленные ресурсы. Методы измерения данного критерия широко применимы и известны в отечественной практике управления.

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

Внедрение новшеств - отражает реальное использование новых достижений в области современной техники, организации и управления на предприятиях и организациях для достижения поставленных целей.

Решение проблемы измерения эффективности организации должно осуществляться на комплексном подходе, позволяющем учесть всю совокупность факторов, воздействующих на течение всех процессов, определить место и значение каждого из них в системе всего управления развитием организации. С другой стороны, анализ и оценка эффективности управления предполагают системный

подход, означающий рассмотрение организации в целом как системы, то есть как совокупности подсистем и элементов, которые иногда укрупненно определяют как совокупность блока среды организации; целей и стратегий (см. табл. 5.5.3).

Таблица 5.5.3

Блоки анализируемых показателей оценки развития и функционирования организации

<p><u>Блок среды организации</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ выживание фирмы в конкурентной борьбе; ▪ долгосрочный устойчивый доход (прибыль с учетом дисконтирования); ▪ темпы роста фирмы; ▪ удовлетворение потребностей и требований потребителей; ▪ обеспечение ресурсами, поступающими извне; ▪ степень контроля над средой деятельности; ▪ выполнение социальных и политических функций в общественном и местном окружении. 	<p><u>Блок целей и стратегии</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ финансовое положение (текущая прибыль, поступление наличности); ▪ общий объем продаж; ▪ объем и качество предлагаемых работ (услуг); ▪ доля на рынке; ▪ доля новой продукции в общем объеме работ (услуг); ▪ степень удовлетворения (акционеров, менеджеров, профсоюзов и т.п.).
<p><u>Блок технологических определяющих переменных</u></p> <p>1. Внутренняя экономическая эффективность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ нормы доходов на капитал; ▪ производительность труда; ▪ себестоимость; ▪ расход ресурсов на условную единицу; ▪ объем продаж работ (услуг). <p>2. Критерии соответствия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ выполнение установленных параметров технологических процессов (при эксплуатации предприятия, разработке механизмов производства), норм расхода на обеспечение системы интегрирования, выработки на одного работника фирмы, других норм и нормативов и технико-экономических параметров; ▪ согласованность значений первичных переменных и переменных систем управления; ▪ выполнение принципов рациональной организации. 	<p><u>Блок переменных управлений</u></p> <p>1. Внутренняя рациональность аппарата управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ обеспеченность руководителей информацией; ▪ стоимость обработки информации; ▪ скорость принятия решений; ▪ уровень контроля за исполнением, надежность функционирования. <p>2. Потенциал системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ адаптивность; ▪ гибкость; ▪ способность к росту. <p>3. Качество организационного поведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ уровень организационной морали; ▪ отсутствие конфликтов; ▪ степень мотивации работников; ▪ степень удовлетворенности работников; ▪ текучесть кадров; ▪ абсентизм.

Система измерения и оценки, являясь инструментом механизма управления, должна в совокупности абсолютных и относительных значений показателей комплексно отображать цели и результаты реальных процессов (как текущего, так и стратегического характера), происходящих в организации. Иными словами, речь идет о постоянном совершенствовании системы измерения и оценки эффективности развития организации.

Решение этой проблемы следует подразделять на несколько взаимосвязанных, но относительно обособленных этапов:

- обоснование системы и структуры показателей эффективности развития туристской организации;
- определение состава и содержания показателей как стратегического развития организации, так и ее функционирования;
- выбор методов и единиц измерения;
- разработка методов расчета показателей.

Система и структура показателей обеспечиваются прежде всего упорядочением ее элементов и связей между ними, устойчивостью и стабильностью.

Рекомендации по измерению и оценке эффективности развития и функционирования организации, отражающие ее новую роль как полноправного хозяйствующего субъекта, следующие:

1. Определение эффективности развития организации возможно лишь через совокупную оценку показателей экономической, социальной и организационно-управленческой эффективности, характеризующую достижение поставленных целей развития организации.

2. Рассмотрение организации как открытой системы и разделение характеристик (оценки) ее внешней (по отношению к среде) и внутренней (по отношению к ресурсам) эффективности.

При этом все показатели, необходимые для анализа и расчетов эффективности развития, нужно, по возможности, брать из существующей отчетности. Создание новых, дополнительных форм отчетности является крайней мерой, так как увеличивает и без того огромный документопоток фирмы.

3. Система измерения призвана быть единой для всех уровней иерархии управления. Это вызвано не только удобством, но, в первую очередь, и необходимостью сопоставимости результатов оценки.

4. Показатели эффективности функционирования организации должны наиболее точно отражать как ее цели и задачи, так и каждого структурного подразделения системы.

5. Необходимо обеспечить сводимость всех показателей эффективности любого уровня управления в показатель следующего высшего уровня, поскольку показатели текущего управления (функционирования) организации в конечном счете определяют и характеризуют стратегические позиции ее развития (управление долгосрочными целями развития).

6. Система измерения эффективности организации должна базироваться на основе интегральной оценки, включающей уровень жизни, уровень образования, уровень здравоохранения и уровень социальной активности внешней среды (для определения уровня потребностей типичного клиента).

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основные черты эффективной организации.
2. В чем отличие в управлении стратегической и тактической эффективностью?
3. В чем заключается комплексное исследование внутреннего устройства организации?
4. Как осуществляется оценка взаимодействия, входящих в организацию подсистем?
5. Каково влияние параметров внешней среды на эффективность деятельности организации?
6. Имеется ли влияние стратегического управления как метода на эффективность деятельности организации?
7. Что дает для эффективности развертывание стратегической цели в организации?
8. Как используется инструментарий информационного потенциала организации для повышения эффективности деятельности организации?
9. Как отражается на эффективности использование интегрированных систем планирования?
10. В чем заключены основные проблемы оценки эффективности?

Перечень рекомендуемой литературы

1. Джон ван Маурик. Эффективный стратег: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 320с.
3. Лапыгин Ю.Н. Лаптева Е.Е., Сокольских Е.В. Стратегическая эффективность. – Владимир: ВГПУ, 2003. – 164 с.

4. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник. Изд. второе, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
5. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
8. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
9. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 448 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.

Научное издание

Лапыгин Юрий Николаевич
Лапыгин Денис Юрьевич
Лачинина Татьяна Александровна

Основы стратегического развития

Подписано в печать
Формат 84 x 108/32
Бумага для множительной техники. Гарнитура Таймс.
Печать офсетная. Усл.печ. л. 17,0
Тираж экз. Заказ .

Макет подготовлен