

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Т.В. Калюжная, Т.А. Кокодей, М.В. Намханова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие
для обучающихся
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Севастополь
СевГУ
2019

УДК 005.21 (075.8)
ББК 65.291.21-21я-73
К17

Рецензенты:

Е.И. Пискун - д-р экон. наук, профессор кафедры «Финансы и кредит»
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»
А.Т. Петрова - д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета,
анализа и аудита ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Калюжная Т.В.

К17 Стратегический менеджмент: учеб. пособие для обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» / Т.В. Калюжная, Т.А. Кокодей, М.В. Намханова; под общ. ред. М.В. Намхановой. – Севастополь: СевГУ, 2019. – 144 с.

В учебном пособии излагаются основные положения, касающиеся теории и практики стратегического менеджмента. Показаны современные тенденции развития методических аспектов стратегического анализа и планирования. Рассмотрены проблемы выполнения стратегических планов, методы управления изменениями.

Предназначено для обучающихся учреждений высшего образования, обучающихся по экономическим направлениям, специалистов, работающих в сфере управления.

Глава 1. Намханова М.В. // Общая характеристика стратегического управления.

Глава 2. Намханова М.В., Кокодей Т.А. // Стратегический анализ деятельности организации.

Глава 3. Кокодей Т.А. // Стратегическое планирование деятельности организации.

Глава 4. Намханова М. В., Калюжная Т.В. // Выполнение стратегии.

Глава 5. Калюжная Т.В. // Управление изменениями.

УДК 005.21 (075.8)
ББК 65.291.21-21я-73

© Калюжная Т.В., Кокодей Т.А.,
Намханова М.В., 2019
© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
1.1. Сущность стратегического менеджмента.....	5
1.2. Содержание и структура стратегического менеджмента.....	11
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗИИ.....	20
2.1 Анализ внешней среды.....	20
2.2 Анализ внутренней среды.....	30
2.3 SWOT-анализ деятельности организации.....	37
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	46
3.1. Сущность стратегии. Иерархия стратегий организации.....	46
3.2. Матричный анализ как основа для выбора стратегии	52
3.3. Базовые стратегии развития. Стратегическое планирование деятельности организации.....	66
ГЛАВА 4. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ.....	86
4.1. Проблемы и задачи выполнения стратегии.....	86
4.2. Приведение организационной структуры и культуры в соответствие со стратегией.....	98
ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	113
5.1. Природа организационных изменений.....	113
5.2. Модели организационных изменений.....	123
5.3. Управление организационным знанием.....	131
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	143

ПРЕДИСЛОВИЕ

Стратегический менеджмент является важной управленческой концепцией, позволяющей организациям использовать рыночные возможности в условиях сложной и неопределенной внешней среды.

Теория и практика стратегического менеджмента сформировала совокупность методов и инструментов стратегического анализа, планирования, принятия управленческих решений, позволяющих сформировать и использовать конкурентные преимущества для ответа на вызовы внешней среды.

В учебном пособии дается представление о стратегическом менеджменте как о целостной системе взаимосвязанных элементов: стратегического анализа, целевых установок, базовых (эталонных) стратегий развития, методов стратегического планирования, преодоления организационного сопротивления, управления изменениями.

В результате изучения материалов учебного пособия «Стратегический менеджмент» обучающийся должен:

Знать:

- сущность стратегического менеджмента, основные отличия стратегического менеджмента от оперативного управления;
- прогрессивные методы стратегического анализа;
- методы разработки стратегических альтернатив и выбора оптимальной стратегии развития с учетом новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.

Уметь:

- проводить стратегический анализ с использованием прогрессивных методов;
- устанавливать эффективные коммуникации между функциональными подразделениями организации, позволяющие выработать сбалансированные стратегии развития;
- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности для выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.

Владеть:

- навыками проведения стратегического анализа с использованием прогрессивных методов;
- методами стратегического планирования;
- опытом установления эффективных коммуникаций между функциональными подразделениями организации, позволяющими выработать сбалансированные стратегии развития;

Глава 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В результате освоения данной главы обучающийся должен

знать:

- сущность стратегического менеджмента, основные отличия стратегического менеджмента от оперативного управления;
- эволюцию развития стратегического менеджмента;
- преимущества и ограничения стратегического менеджмента;

уметь:

- формулировать стратегические приоритеты организации на основе данных стратегического анализа;
- выявлять проблемы и формулировать задачи выполнения стратегии;
- определять стратегически значимые виды деятельности.

владеть навыками:

- выбора прогрессивных методов стратегического управления с учетом внутреннего потенциала и возможностей внешней среды;
- выявления актуальных для организации проблем с целью разработки стратегических альтернатив развития;
- подготовки информационной базы для проведения стратегического анализа, разработки стратегических альтернатив и выбора оптимальной стратегии развития.

1.1. Сущность стратегического менеджмента

Термины «стратегическое управление», «стратегический менеджмент» были введены в обиход школы управления на стыке 60-70 годов XX века, когда окружающая среда бизнеса претерпела значительные изменения. На фоне возрастающей конкурентной борьбы возросла интернационализация рынков, ускорились технологические нововведения, значительными стали структурные изменения экономики. Все эти перемены стали частыми, неожиданными и непредвиденными.

В подобных условиях перестали срабатывать прежние опыт и правила управления, действовавшие, когда внешняя среда также изменялась, но изменялась – медленно, вполне предсказуемо и упорядоченно. В новых условиях хозяйствования организации вынуждены были разрабатывать и изучать новые правила принятия решений и установок, новые правила управления. Одной из таких новых управленческих теорий явилась теория стратегического менеджмента, основоположником которой явился И. Ан-

софф – американец с русскими корнями. В своей книге «Новая корпоративная стратегия», обосновывая необходимость нового взгляда на управление, он приводит слова Авраама Линкольна: «Догмы спокойного прошлого не будут работать в бурном будущем. Раз мы взялись за новое дело, мы должны иначе думать и действовать» [1].

В прошлом многие организации могли успешно функционировать, обращая внимание, в основном, на внутренние, оперативные проблемы, такие как: совершенствование производственных процессов, снижение издержек производства, выбор оптимальных методов ценообразования, совершенствование маркетинговой стратегии и т.п. Сейчас, наряду с этим, на первый план выходят внешние, стратегические проблемы: какие товары и технологии развивать, где и кому продавать продукцию, как получить преимущество над конкурентами.

Отсюда требуется такой подход к организации современного управления, при котором стратегическим и оперативным решениям уделяется равное внимание.

И. Ансофф [1] отмечает «Достичь такого баланса отнюдь не просто. В большинстве организаций каждый менеджер ежедневно сталкивается лицом к лицу с мириадами постоянно возникающих оперативных проблем. Все руководители, начиная от высших менеджеров и заканчивая руководителями групп, постоянно решают проблемы, связанные с повышением эффективности производства, сокращением затрат, увеличением объемов сбыта и улучшением рекламы.

Проблемы на всех уровнях менеджмента возникают автоматически. В отличие от оперативных, стратегические вопросы не порождают сами себя, они далеко не всегда привлекают внимание высших руководителей. Более того, если их специально не выявлять, стратегические проблемы могут остаться незамеченными на фоне оперативных вопросов. Организации обычно крайне медленно реагируют на изменение ситуации, на необходимость отвлечься от оперативных проблем и заняться решением стратегических задач.

Сегодняшние экономические реалии вызывают к своевременной адекватной реакции и на стратегические, и на оперативные вопросы. Поскольку обнаружить наличие стратегических проблем весьма сложно, необходимо уделять им особое внимание. Таким образом, на первый план вышли проблемы стратегические, однако они не вытеснили, а дополнили исторические проблемы производства и конкуренции. Рано или поздно большинству менеджеров в каждой отрасли приходится становиться стратегами. Альтернатива перестройке – банкротство.

В основе стратегического менеджмента определение стратегии. Б. Гайзер и О. Грайнер отмечают, что «Ни одно другое понятие в менеджменте не вызывает такого восторга и в то же время такого многочисленного количества трактовок, как стратегия...Варианты представлений колеб-

лются от одного слайда с пятью ключевыми словами, толстых папок, содержащих фактические и целевые портфели продуктов, до внушительного документа, полного разнообразных таблиц и озаглавленного «Долгосрочное планирование». Под стратегией мы понимаем целенаправленно создаваемый образ действий компании и ее структурных подразделений, позволяющий ей отличаться от конкурентов и достигать долгосрочных целей. Стратегия содержит формулировки, касающиеся сферы деятельности, ресурсов, конкурентных преимуществ и структуры предприятия с учетом взаимосвязанности элементов или синергии» [5].

М. Портер описывает стратегию как «создание уникальной и создающей стоимость рыночной позиции за счет действия целой серии дифференцированных видов деятельности» [19]

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, характеризуя стратегию, отмечают: «В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [24].

Не существует стратегии, единой для всех организаций, так как каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, состояния экономики, культурной среды и т.п.

В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления. Существует различные аспекты и особенности стратегического менеджмента, которые отличают данный способ управления от обычного оперативного менеджмента (табл. 1.1).

О.С. Виханский [4] определяет стратегическое управление следующим образом. Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Т а б л и ц а 1.1

**Сравнительные характеристики оперативного
и стратегического менеджмента**

Характеристика	Оперативный менеджмент	Стратегический менеджмент
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Хотя стратегический менеджмент является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что зачастую и приводит их к поражению в рыночной борьбе.

К. Боумен, автор книги «Основы стратегического менеджмента» [3], в свою очередь, приводит следующие причины, по которым некоторые компании глубоко не занимаются процессом стратегического управления.

1. Высшее руководство *не полностью владеет информацией о реальном положении компании*, что не позволяет им правильно оценить положение компании по отношению к конкурентам, рыночному спросу и т.п.

2. Старшие менеджеры *сами создают для себя неправильное понимание реального положения компании*. Они переинтерпретируют или иг-

норируют отрицательную информацию, которая не сходится с их устоявшимся представлением об окружающем мире.

3. Существуют менеджеры, стоящие на самом верху организации, которые очень *заинтересованы в поддержании «статус-кво»*. Их положение зависит от следования существующей стратегии, и они не будут приветствовать стремления сотрудников к инновации.

4. Распространенной проблемой является чрезмерная направленность высшего руководства на *решение повседневных производственных задач*. Это не позволяет менеджерам сосредоточиться на развитии компании в стратегическом плане.

5. *Прошлые успехи* могут помешать менеджерам объективно взглянуть на существующее положение. Более того, прошлые успехи заставляют менеджеров придерживаться испробованных стратегий, которые могут не подходить к существующим или будущим обстоятельствам.

6. Изменение курса может показаться *признанием ошибочности предыдущих действий*. В результате менеджеры, которые ранее принимали стратегические решения, будут мешать развитию компании в ином направлении.

7. Руководство может *не понимать - что именно является конкурентным преимуществом компании* и менеджеры предпочитают пустить корабль по течению из страха, что курица может перестать нести золотые яйца.

Очевиден тот факт, что многие компании в своей деятельности стремятся оставить все как есть. *Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике применять методы стратегического управления.*

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач. О.С. Виханский отмечает [4]:

1. Стратегическое управление не дает и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее – это не детальное описание, а скорее, совокупность *качественных* пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке, какую иметь организационную структуру и т.п.

2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление – это, скорее, определенная *философия* или *идеология* бизнеса и менеджмента. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа и выбора стратегии,

а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление – это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов.

3. Требуются огромные усилия и *большие затраты времени и ресурсов* для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление *стратегического планирования*, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

4. Резко усиливаются *негативные последствия ошибок* стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствиями неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

5. При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является *реализация стратегического плана*. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

Таким образом, стратегический менеджмент является управленческой концепцией, позволяющей хозяйствующим субъектам определять траекторию своего развития в условиях сложной конкурентной среды и достигать намеченных целей. Использование принципов стратегического менеджмента не гарантирует автоматического успеха. Тем не менее, стратегическое управление может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для успешного развития организации.

1.2. Содержание и структура стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Вместе с тем, существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Схематически структура стратегического менеджмента изображена на рис. 1.

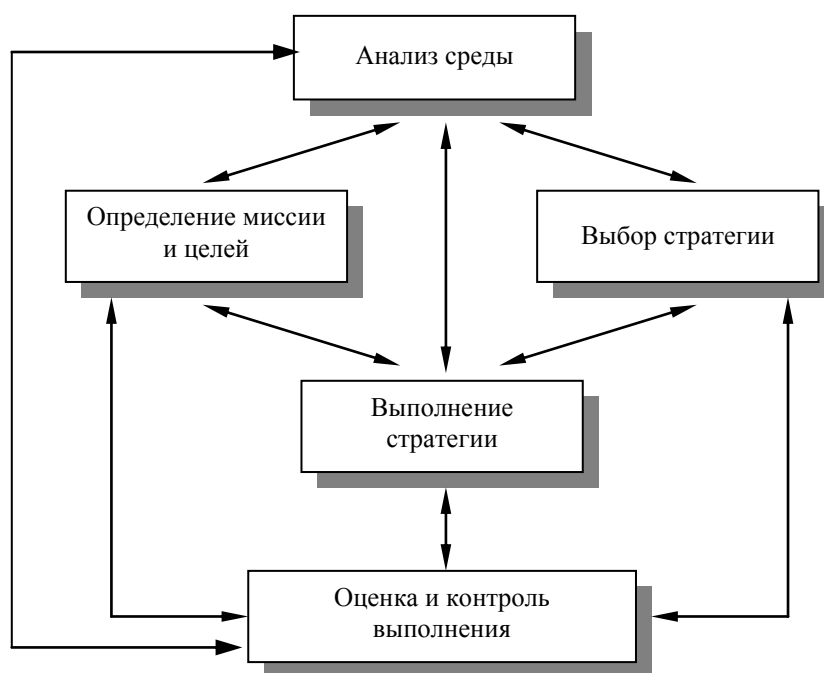


Рис.1. Структура стратегического управления [4]

Многие авторы первоначальным этапом стратегического управления считают определение миссии и целей организации, например, М. Мескон и др. [16].

Другие исследователи [3,4] оптимальным началом процесса стратегического менеджмента считают анализ рыночной среды, в которой находится организация. Так, например, К. Боумен [3] приводит следующие доводы.

1. Анализ помогает менеджерам применить стратегический подход без необходимости немедленно решать глобальные и противоречивые задачи.

2. Анализ позволяет увидеть новые аспекты проблемы, которая кажется хорошо известной. Это заставляет менеджеров мыслить глубже и способствует более широкому применению ими инструментов и методов стратегического менеджмента.

Дадим краткую характеристику основных элементов системы стратегического управления (в следующих главах учебного пособия они будут рассмотрены более подробно).

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- 1) макроокружения;
- 2) непосредственного окружения;
- 3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: а) кадры организации, их потенциал и квалификация, б) организация управления, в) производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки, г) финансы организации, д) маркетинг, е) организационная культура.

Определение миссии и целей состоит из трех этапов. Первый состоит в определении видения, миссии организации, которые в концентрированной форме выражают смысл существования организации, ее предназначение. Менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей организации на сегодняшний день и в будущем. Устанавливая миссию, менеджер определяет сферу ее деятельности, а также те товары/услуги, которые она будет предоставлять своим потребителям.

Далее идет процесс определения конкретных целей. Сложные, но достижимые цели помогают организации защититься от обольщения достигнутыми результатами, колебаний и обеспечивают сбалансированность в работе: *«Если вы хотите добиться хороших результатов, поставьте хорошие цели»* [24].

В начале 90-х годов XX века командой исследователей Гарвардской бизнес-школы под управлением профессора Роберта Каплана разработана концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC) [9]. В противовес ярко выраженной финансовой ориентации стратегических показателей авторы дополнили монетарный подход сбалансированной системой немонетарных показателей, предложив четыре основные перспективы «Финансы», «Клиенты», «Основные бизнес-процессы», «Обучение и рост». В сбалансированной системе показателей определяют

ся стратегические цели, индикаторы, целевые значения и стратегические мероприятия.

Анализ и выбор стратегии. Этот процесс считается сердцевиной стратегического менеджмента. Цели – это результаты, а стратегия определяет – как организация будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию. Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние организации и внешние факторы. Только четко представляя положение своей организации на рынке, менеджер может лучше определить стратегию.

Стратегия организации, как правило, состоит из: 1) продуманных целенаправленных действий и 2) реакции на непредвиденное развитие событий.

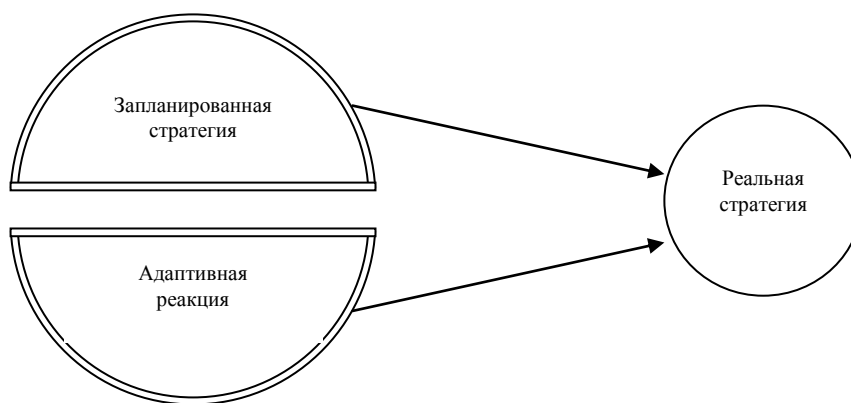


Рис. 2. Реальная стратегия компании, состоящая из двух частей – запланированной и случайной [24]

Внешняя среда постоянно изменяется: это важные открытия в области технологии, успешный вывод конкурентом на рынок нового товара, новая государственная политика, изменения потребительских предпочтений и т.п. Всегда остается определенная степень неуверенности в будущем. Следовательно, стратегию лучше всего рассматривать как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к изменениям внешней среды.

Таким образом, разработка стратегии – динамический процесс, менеджер должен переоценивать состояние внешней среды регулярно, пересматривая и обновляя выбранную стратегию. Однако если стратегия пересматривается слишком часто, это приведет к отрицательным результатам. Хорошо продуманная стратегия обычно живет несколько лет, требуя лишь незначительных изменений для ее приспособления к изменяющимся условиям.

Определение стратегии – это не составление плана действий, это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п. Стратегия организации состоит из множества ответов на вопрос «Как?». Как развить дело, как удовлетворить своих клиентов? Как обогнать конкурентов? Ответы на данные вопросы будут

достаточно индивидуальными, связанными с ситуацией внутри и вне организации, с целями ее деятельности. Вместе с тем, существуют базовые стратегии развития, например, стратегия интеграции или диверсификации, в рамках которой и будут выбираться конкретные направления развития.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он (процесс) в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда организации не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде.

Однако часто стратегии не осуществляются потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у организации потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Работа по реализации стратегии первоначально относится к сфере административных задач, которые включают в себя следующие основные моменты [24]:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения денежных средств;
- мотивацию служащих для более эффективной работы;
- создание благоприятной атмосферы внутри организации для успешного выполнения намеченной цели;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы.

Оценка и контроль выполнения стратегий. Данный процесс направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей. Стратегический контроль принципиально отличается от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересуют правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.

Поиск путей более успешного осуществления стратегии – постоянен. В силу того, что некоторые аспекты реализации стратегии срываются не так, как предполагалось первоначально, требуется внесение коррективов. Пересмотр бюджета, реорганизация, изменение персонала, пересмотр системы заработной платы, изменение технологии и производственного процесса – все это является типичными действиями менеджеров, позволяющими улучшить стратегическую работу.

Таким образом, стратегический менеджмент является важной управленческой концепцией, позволяющей организациям использовать методы и инструменты стратегического анализа и планирования для формирования конкурентных преимуществ. Стратегический менеджмент – процесс, находящийся в постоянном движении и развитии.

Выводы к главе 1

1. Стратегический менеджмент как отдельная управленческая концепция возникла в ответ на усложнение и усиление неопределенности развития конкурентной среды.

2. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного заключаются в умении своевременно и гибко реагировать на изменение факторов внешней среды.

3. Стратегический менеджмент является непрерывным процессом, поскольку изменение внешней среды диктуют необходимость постоянной корректировки стратегии.

4. Последовательность действий менеджеров в процессе выработки стратегии заключается в анализе внешней и внутренней среды, актуализации целевых установок; выборе стратегии из ряда альтернатив; реализации выбранной стратегии; мониторинге и корректировке стратегии развития.

Контрольные вопросы к главе 1

1. Эволюция концепции стратегического менеджмента.
2. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного управления.
3. Признаки стратегического менеджмента организацией в отрасли.
4. Структура стратегического менеджмента организации.
5. Основные причины, по которым высший менеджмент не использует инструменты стратегического менеджмента.
6. Основные ограничения стратегического менеджмента.
7. Различие между макроокружением внешней среды и непосредственным окружением организации.
8. Основные составляющие макроокружения.
9. Возможности применения принципов стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении.
10. Приведите практические примеры использования стратегического подхода в организациях (на материалах базы практики).

Тесты к главе 1

1. Стратегия является определением:
 - а) основных долгосрочных целей;
 - б) конкретных задач предприятия;
 - в) политики, проводимой высшим руководством;
 - г) всего перечисленного.
2. Какие показатели относятся к системе сбалансированных показателей (BSC)?
 - а) «Финансы», «Клиенты», «Основные бизнес-процессы», «Обучение и рост»;
 - б) «Прибыль», «Рентабельность», «NPV», «Клиенты»;
 - в) «Финансы», «Клиенты», «Рентабельность», «NPV»;
 - г) «Клиенты», «Основные бизнес-процессы», «Обучение и рост».
3. Какой элемент не является источником создания ценовых преимуществ?
 - а) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
 - б) накопленный опыт;
 - в) экономия на разнообразии продукции;
 - г) оптимизация деятельности организации во времени.
4. Определите неправильное утверждение:
 - а) при осуществлении стратегического менеджмента основной упор делается на стратегическое планирование;
 - б) осуществление процесса стратегического менеджмента требует больших затрат времени и ресурсов;
 - в) стратегический менеджмент не может быть сведен к набору правил, процедур и схем;
 - г) стратегический менеджмент даёт точную и детальную картину будущего.
5. Исходным процессом стратегического менеджмента является:
 - а) определение миссии и целей;
 - б) выбор стратегии;
 - в) анализ среды;
 - г) оценка и контроль стратегии.
6. Основные факторы внешней среды:
 - а) политические и правовые;
 - б) экономические;
 - в) социальные и культурные;
 - г) технологические;
 - д) все перечисленные.
7. Сильная конкуренция приводит:

- а) к снижению прибыльности в отрасли;
- б) к развитию сильного бизнеса;
- в) к усилению мотивации;
- г) к «ценовой войне»

8. Метод прогнозирования, который базируется на предположении о неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития:

- а) экстраполяционный;
- б) экспертный;
- в) моделирование;
- г) метод сценариев.

9. Какой метод построения «дерева целей» применяется для формализованных целей, чаще всего характеризующие реально существующие объекты или те, которые создаются?

- а) метод формализации;
- б) метод обеспечения необходимых условий;
- в) метод дезактивации целей;
- г) метод дезагрегации целей.

10. К составляющим внешней среды относят:

- а) микроокружение;
- б) мегаокружение;
- в) макроокружение;
- г) миниокружение.

Кейс к главе 1

Кейс «Сеть «Александра» – необходимы перемены!»

Региональная сеть магазинов «Александра» ООО «Алекс» включает шесть предприятий и занимает около 10 % рынка парфюмерно-косметических товаров. Если за предшествующие пять лет среднегодовой прирост товарооборота в действующих ценах составил 30 %, то за отчетный год выручка уменьшилась на 10 %.

Учредители ООО «Алекс» на годовом собрании подвергли критике деятельность всех подразделений организации, отметили необходимость скорейших перемен в методах и формах розничной торговли.

Руководитель коммерческого управления Н. Н. Панкова в своем отчете объяснила причины снижения объемов товарооборота и определила необходимость перемен в ассортиментной политике предприятий:

В настоящее время рынок косметических товаров характеризуется жесткой конкуренцией. На этом рынке активную маркетинговую политику проводят как специализированные предприятия, среди которых выделяется федеральная сеть магазинов парфюмерии и косметики

Л'Этуаль, так и универсальные магазины, в которых парфюмерия и косметика является составной частью ассортимента.

Как Вы знаете, в нашем городе функционирует три магазина сети Л'Этуаль. Мы хорошо знаем наших конкурентов, постоянно проводим конкурентный анализ (информационный материал прилагается). Считаю невозможным на равных конкурировать с федеральной сетью и предлагаю кардинально изменить ассортиментную политику наших предприятий.

Бренд «Александра» будет означать, что в магазинах нашей сети можно будет купить модную одежду, обувь, а также парфюмерно-косметические товары. Основной сегмент рынка, на который мы будем ориентироваться – молодые женщины в возрасте до 30 лет. Наши потенциальные покупатели – с одной стороны, работают, имеют доходы, а с другой – достаточно легко меняют свои пристрастия, активно реагируя на изменения модных трендов, прежде всего в одежде и обуви, и в меньшей степени на парфюмерно-косметические товары.

Кроме того, необходимо создание нового подразделения ООО «Алекс», которое будет заниматься разработкой Интернет-магазина. Хотя Интернет никогда не сможет полностью воспроизвести все аспекты покупательского опыта в обычном магазине, тем не менее, одна из основных тенденций в развитии розничной торговли – Интернет-торговля. В настоящее время мы видим активное продвижение первого в России официального интернет-магазина парфюмерии и косметики: <http://www.letu.ru/ru/>.

Л'Этуаль – первая национальная сеть парфюмерно-косметических магазинов на территории Российской Федерации и Украины. Первый магазин был открыт в Москве в сентябре 1997 года. На сегодняшний день общее количество магазинов превышает 780, открытых в более 200 городах, количество постоянных клиентов более 14 миллионов человек. Количество сотрудников в компании – более 10.000 человек.

Во всех магазинах сети представлен огромный ассортимент продукции: более десятка тысяч наименований парфюмерно-косметической продукции и более 150 марок-производителей, среди которых *Chanel, Christian Dior, Guerlain, Givenchy, Sisley, Kenzo, Estee Lauder, Clarins* и многие другие.

С июня 2011 года в каждом магазине сети представлена полная коллекция продуктов для макияжа и аксессуаров собственной марки Л'Этуаль, которую отличают высочайшее качество, богатая цветовая палитра, новейшие технологии и демократичные цены.

Организация является эксклюзивным продавцом парфюмерии *Lulu Castagnette, Banana Republic* и знаменитой испанской марки *LOEWE*. В Л'Этуаль широко представлены высокотехнологичные средства по уходу за кожей *Eisenberg* и Швейцарские кремы *la Vallee*. Мечта всех девушек –

креативная марка декоративной косметики *BENEFIT*, с коллекцией стильных ароматов.

В магазинах сети организована система самообслуживания, которая позволяет самостоятельно выбрать и попробовать любой продукт перед покупкой.

Являясь сетью магазинов №1 в России, мы можем предложить своим покупателям новые коллекции макияжа и парфюмерии от мировых производителей, запуск которых происходит одновременно во всем мире. Как и прежде, клиентов встречают профессиональные консультанты, которые постоянно проходят специальную подготовку на внутренних и международных тренингах, проводимых организациями-производителями элитной парфюмерии и косметики.

Для клиентов сети действует постоянная система скидок по клубным картам, проводятся сетевые акции, промо-акции от марок, конкурсы и консультации с участием приглашенных специалистов косметологов и визажистов.

В сети Л'Этуаль открыто шесть салонов красоты, работающих на лучшем зарубежном оборудовании, использующих косметические средства ведущих мировых марок в области ухода за кожей, и предоставляющих полный спектр косметологических услуг».

Далее выступил руководитель маркетингового подразделения А.Б. Зинченко, который не согласился с предлагаемыми изменениями. В своем выступлении он предложил сохранить прежнее позиционирование сети магазинов «Александра» - магазины, реализующие парфюмерно-косметические товары. Мы можем, и будем проводить активную конкурентную борьбу, используя аналогичные средства: реклама, промо-акции, интернет-магазин и т. п.

В качестве нововведения предлагаю в каждом нашем магазине открыть салоны красоты, в которых покупателям могут быть оказаны услуги косметологов, прежде всего – визажистов. Востребованы также в нашем городе услуги маникюрного салона. Все перечисленное – относится к сфере деятельности, которую мы хорошо знаем, а продажа одежды, обуви – для нас совершенно новое направление, которое может оказаться сложным. К тому же конкуренция на рынке женской одежды и обуви – ничуть не меньше, а даже больше, чем на рынке парфюмерно-косметических товаров.

Вопросы:

1. Обоснуйте необходимость проведения организационных изменений ООО «Алекс».
2. Какие виды стратегий предлагают руководители структурных подразделений?
3. Обоснуйте выбор стратегии развития ООО «Алекс».
4. Интернет-ресурсы: <http://www.lettoile.ru>

Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В результате освоения данной главы обучающийся должен:

знать:

- сущность и основные методы проведения стратегического анализа;
- возможности использования результатов стратегического анализа в выборе стратегии развития;
- преимущества и ограничения отдельных видов стратегического анализа;

уметь:

- использовать информационные технологии для подготовки данных стратегического анализа;
- проводить основные виды анализа: ПЭСТ, SWOT-анализ, анализ с использованием модели пяти сил М. Портера;
- интерпретировать результаты стратегического анализа.

владеть навыками:

- проведения основных видов анализа: ПЭСТ, SWOT-анализ, анализ с использованием модели пяти сил М. Портера;
- выделения наиболее важных факторов внешней и внутренней среды, способных оказать влияние на развитие организации;
- интерпретации результатов анализа для определения альтернатив стратегии развития организации.

2.1. Анализ внешней среды

Разработка и выбор той или иной стратегии основывается на результатах анализа. Анализ должен проводиться по двум направлениям: состояние внешней среды и ситуация внутри организации.

Для того, чтобы правильно оценить стратегические перспективы, сформулировать цели и задачи, выработать стратегию развития, менеджеры должны иметь четкое представление *о возможностях или угрозах со стороны внешней среды*, а также о потенциале самой организации, для того, чтобы вскрыть *ее сильные или слабые стороны*: сможет ли она отвести угрозы и воспользоваться соответствующими возможностями.

Рассмотрим анализ внешней среды в последовательности, предложенной О.С. Виханским [4].

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с

внешней средой, обеспечивая тем самым возможность своего выживания. Однако ресурсы внешней среды не безграничны. Кроме того, на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде.

Внешняя среда в стратегическом управлении чаще всего рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации.

Условно макросреду, в которой действует организация, можно подразделить для целей анализа на четыре сектора.

1. Политическое окружение.
2. Экономическое окружение.
3. Социальное окружение.
4. Технологическое окружение.

Данная техника анализа известна под названием ПЭСТ или СТЭП, что соответствует английской аббревиатуре *PEST (political, economic, social, technological environment)*. Термин *STEP* может быть истолкован как пошаговый анализ (от английского выражения *step by step*). Данный анализ позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную организацию.

Политическая составляющая макроокружения изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о следующих факторах, оказывающих влияние (не явно прямое) на деятельность организации:

- намерения органов государственной власти в отношении развития общества;
- инструменты, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику;
- какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны.

Изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Изучение *экономической* компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Очевидно, что это является жизненно важным для организации. При этом анализируются такие характеристики как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, способы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и др.

При изучении перечисленных показателей важны не отдельные их значения, а то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Кроме того, анализ экономической компоненты позволяет вскрыть и потенциальные угрозы для организации.

Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п.

Значение социальной компоненты очень важно, так как она является *всепроникающей*, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в организации. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых зависит величина потребительского спроса.

Анализ *технологической* компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, усовершенствования производимой, модернизации технологии производства и сбыта продукции.

Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организации. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как они преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой организации функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям.

Для того чтобы организация могла результативно изучать макроокружение должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, размещенных на официальных сайтах, опубликованных в монографиях, журналах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо вскрыть тенденции, которые характерны для изменения факторов, и попытаться предсказать направления развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие

угрозы могут ожидать организацию в будущем и какие возможности могут открыться перед ней.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное воздействие на характер и содержание этого взаимодействия, то есть активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер [19] считает, что анализ положения организации необходимо начать прежде всего с исследования конкурентной *структуры отрасли*, в которой работает данная организация (рис. 3).

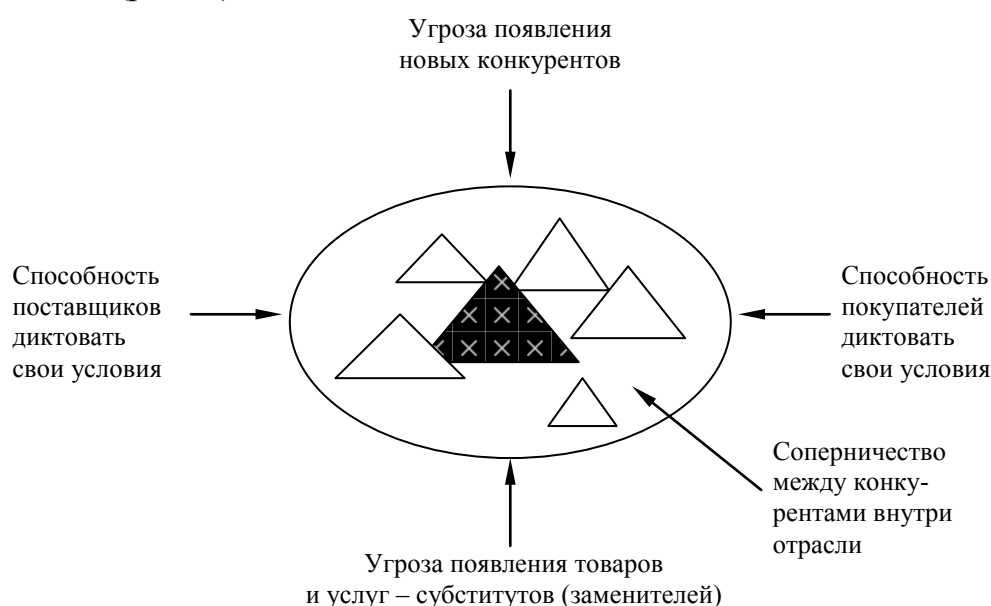


Рис. 3. Модель пяти сил М.Портера, определяющих конкуренцию в отрасли [19]

Ключевым в анализе ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение ее источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Данный анализ крайне важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли.

Несмотря на то, что влияние конкуренции в каждой отрасли различно, сам по себе характер конкуренции сходен, что позволяет использовать модель пяти сил конкуренции Портера в различных отраслях. Рассмотрим действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли.

Угроза появления новых конкурентов

Изучение конкурентов занимает особое место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено, прежде всего, на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Многие организации не уделяют должного внимания угрозе со стороны «пришельцев» – тех субъектов, которые могут войти на рынок, и поэтому проигрывают им в конкурентной борьбе. Отсюда необходимо заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев»

Приведем общие причины, препятствующие конкурентам входить в новые отрасли.

1. Экономия на масштабах производства – организация имеет преимущество в том, что она является крупномасштабным производителем продукции (услуг), вследствие чего происходит уменьшение себестоимости каждой новой единицы продукции.

2. Значительное сокращение себестоимости в результате использования накопленного опыта в производстве конкретного вида продукции или услуг в течение долгосрочного периода.

3. Приверженность к товарным маркам и предпочтения покупателя. Вновь пришедшей на рынок организации весьма сложно заинтересовать клиентов и отвоевать часть рынка у зарекомендовавших себя фирм.

4. Объем необходимых капиталовложений, который минимально необходим при внедрении в новую отрасль.

5. Неравенство в издержках, независящее от размера организации, например, вследствие наличия у конкурентов возможности использовать более дешевую рабочую силу или более дешевое сырье.

6. Доступ к каналам сбыта. Если сбыт товаров организации-конкурента налажен более эффективно, то соответственно объем ее продаж будет выше.

7. Политика государства: законодательные акты, тарифные и нетарифные ограничения и т.п.

Важно в каждой ситуации хорошо знать, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. М. Портер для анализа конкурентов предлагает ответить на четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?

4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Угроза появления товаров-субститутов

Под субститутом (заменителем) понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз, сахарная промышленность конкурирует с организациями, производящими заменители сахара. Если по каким-то параметрам (например, цена, качество или же и то и другое) субститут становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным товарам других фирм.

Воздействие на конкуренцию товаров-субститутов проявляется следующим образом. Если на рынке появился субститут, представляющий реальную угрозу, конкурирующие организации, скорее всего, воздержатся от повышения цен на свои товары/услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Поэтому, для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны конкурентов, производящих замещающий продукт, организации необходим постоянный контроль ситуации на рынке. Прежде всего, необходимо реально понимать, каким потребностям удовлетворяет товар/услуга организации. Например, с какой целью люди приобретают часы? Очевидно, что для того, чтобы знать время, однако является ли это единственной потребностью, которую удовлетворяет данный товар? Ведь для того, чтобы просто знать время, не обязательно приобретать часы стоимостью сотни или тысячи долларов. Ясно, что приобретение часов отвечает также и другим потребностям, например, определяет статус человека, является модным аксессуаром.

Еще один важный показатель конкурентной силы заменителей оценивает, сложно ли для потребителей переключиться на заменители и насколько это дорого для них. Типичные затраты на «переключение» включают стоимость переподготовки служащих, стоимость дополнительно приобретенного оборудования, расходы времени и средств на проверку качества и надежности заменителя, а также психологические издержки, необходимые для ликвидации старых связей с поставщиками и установление новых. Если издержки на такую перестройку низкие, продавцам товаров-субститутов гораздо легче убедить покупателей сделать выбор в пользу их изделий.

В условиях жесткой конкуренции со стороны продуктов-субститутов организация должна внушить потребителям, что их продукт имеет больше преимуществ по сравнению с заменителями. Как правило, это требует разработки конкурентоспособной стратегии, позволяющей дифференцировать свое изделие от товаров-субститутов посредством

сочетания более низких цен, более высокого качества, лучшего обслуживания и более желательных для потребителя возможностей использования.

Способность покупателей диктовать свои условия

Анализ покупателей, в первую очередь, имеет своей задачей составление характеристики (профиля) тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателем, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики;
- социально-психологические характеристики;
- отношения покупателя к продукту организации и т.д.

Более подробно о характеристиках покупателя смотрите, например, Ф. Котлер «Основы маркетинга», Ж.-Ж. Ламбен «Стратегический маркетинг» [12, 14] и др.

Изучая покупателя, организация также должна выяснить для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней.

Покупатели особенно сильны в следующих ситуациях:

- когда на рынке присутствует лишь несколько покупателей и они закупают товар в большом количестве;
- когда на рынке представлено большое количество мелких продавцов;
- если представленные на рынке товары являются более или менее стандартными. Это расширяет выбор клиента, позволяя ему легко и без каких-либо потерь переключаться с одного продавца на другого;
- если данный товар не является для покупателя важным приобретением.

Способность поставщиков диктовать свои условия

Аналогично покупателям поставщики (продавцы сырья, комплектующих, энергетических, финансовых, информационных ресурсов, квалифицированной рабочей силы и т.п.) также могут диктовать свои условия и поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность, определить возможный потенциал для построения таких отноше-

ний, которые обеспечивали бы организации во взаимодействии с ними максимум силы.

Продавцы имеют преимущества в следующих ситуациях:

- когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя;
- на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции, и уровень конкуренции между ними невысок;
- поставляемая продукция уникальна: в этих условиях покупателю трудно или слишком дорого переключиться с одного продавца на другого.

Конкурентная борьба

Из всех пяти конкурентных сил наибольшее значение имеет конкурентная борьба между соперничающими организациями, представляющими однотипные товары и услуги.

Интенсивность конкуренции между продавцами проявляется в том, насколько энергично организации используют средства конкурентной борьбы, такие как более низкие цены, улучшенные характеристики товара, более высокий уровень обслуживания потребителей, длительные сроки гарантийного периода, специальные способы продвижения товара на рынок, выпуск новых товаров.

Конкуренция может быть жесткой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам. Организации могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции и т.п.).

Конкурентная борьба становится наиболее жесткой при наличии определенных условий.

1. Увеличение числа фирм конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциалов.

2. Медленный рост спроса на данный товар.

3. В отрасли складывается ситуация, когда производимые товары и услуги являются настолько похожими, что конечный выбор покупателя определяет фактор низкой цены.

4. Положение, когда выход из отрасли обходится организации дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе.

5. Мощные компании, действующие в других отраслях, приобретают убыточные организации данной отрасли и предпринимают активные действия, направленные на превращение вновь приобретенных фирм в основных конкурентов на рынке.

Независимо от того, идет ли ожесточенная конкурентная борьба или уровень конкуренции невысок, для каждой организации необходимой яв-

ляется разработка успешной стратегии, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции перед покупателями.

Сложность в большинстве отраслей состоит в том, что любая стратегия организации зависит от стратегий, используемых, в свою очередь, конкурентами. Такая взаимозависимость означает, что какие бы меры не предпринимала организация в стратегическом плане, организации-конкуренты отвечают на них своими контрмерами, наступательными или оборонительными. Таким образом, конкурентная борьба напоминает битву, развертывающуюся в соответствии с правилами предпринимательства и конкуренции.

Конкуренция – динамический процесс, условия конкуренции постоянно меняются в зависимости от действий организаций и их контрдействий и основной удар перемещается с одних средств конкурентной борьбы на другие. То, как конкурирующие организации применяют различные виды «оружия» для опережения соперников, определяет правила конкуренции в отрасли и показывает, что необходимо сделать для достижения успеха.

Привлекательность отрасли.

Если действие всех *пяти сил* на рынке является достаточно ощутимым, то можно предположить, что независимо от вида продукции или услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли.

Организации способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Однако некоторые нововведения могут привести лишь к недолгому преимуществу, и когда они начнут использоваться всеми остальными организациями, это приведет лишь к ухудшению отрасли в целом.

Например, организация, первая начавшая рекламную кампанию, завоевывает значительную долю рынка. К тому времени, когда все остальные организации данной отрасли в свою очередь начнут рекламировать свою продукцию, единственными кто останется в выигрыше, будут рекламные агентства и телевизионные компании.

Необходимо отметить, что успех организации напрямую зависит скорее от степени привлекательности отрасли, в которой эта организация работает, нежели от превосходно проводимой в жизнь ее управленческой стратегии. Так, например, в ситуации, когда спрос значительно превышает предложение и доступ на рынок ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента организация способна добиться высокого уровня прибыли.

К. Боумен подчеркивает [3], что прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы. Таким образом, при выборе стратегии организациям необходимо принимать во внимание именно опреде-

ляющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

Анализ внешней среды дает определенное представление об окружающей среде. Однако в результате анализа мы имеем своего рода фотография рынка в определенный момент времени. Необходимо внести в эту модель элемент динамики, то есть попытаться определить тенденции развития внешней среды (рис. 4).

Прогнозирование изменений внешней среды несомненно является сложным процессом. Каков смысл данного анализа и зачем вообще задумываться относительно неясного будущего? Дело в том, что если правильно (хотя и в приблизительных чертах) понять конкурентную динамику отрасли, то можно думать о том, какие шаги предпринимать, что необходимо поменять, как использовать те или иные возможности.

«Кто предостережен, тот вооружен». Если Ваша организация чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее, то велика вероятность того, что именно вы будете держать под контролем будущую ситуацию, а ваши конкуренты смогут лишь реагировать на нее.

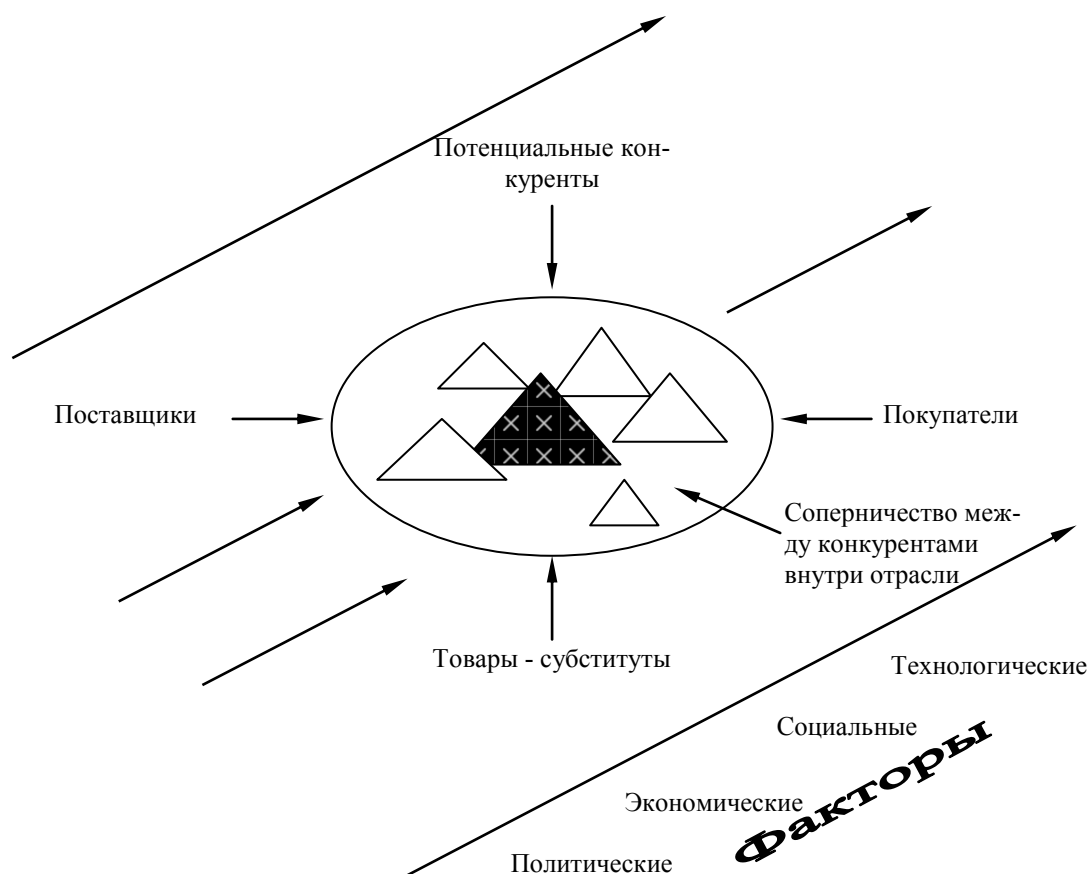


Рис. 4. Тенденции изменения макросреды и структуры рынка [3]

М. Мескон и др. [16] отмечают: «Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления

плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности».

Обобщение результатов анализа внешнего окружения

При проведении анализа внешней среды слишком большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Вместе с тем, неполный анализ способен исказить истинную картину возможных изменений конъюнктуры. Здесь важным является правильное сопоставление полученных результатов, помогающее сформировать четкую и понятную картину развития ситуации. В результате анализа мы получаем достаточно сложную картину. Необходимо синтезировать полученную информацию в виде создания сценариев, избегая в то же время слишком упрощенного подхода.

Сценарии – это моделирование будущей ситуации. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная стратегия организации. Например:

1. Оптимистический сценарий, в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благоприятно сказываются на положении организации в будущем.

2. Пессимистический сценарий – в нем отражается наихудший для организации вариант развития событий.

3. Наиболее верный сценарий – находится где-то посередине между двумя первыми.

Таким образом, комплексный анализ факторов внешней среды позволяет выявить возможности или угрозы со стороны внешнего окружения. Основные тенденции развития внешней среды необходимо учитывать для выработки стратегии развития организации.

2.2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые в совокупности и определяют тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез охватывает такие процессы как: взаимодействие менеджеров и рабочих, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками.

М. Мескон и др. [16] отмечают: «Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Имеется

ряд вопросов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции человеческих ресурсов любой организации.

1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области вашего бизнеса, и что от них потребуется в будущем?

2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства?

3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения?

4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей?

5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников?

6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему?

7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала?

8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качества или участия работников в управлении?

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Организационный срез включает в себя: организационные структуры, коммуникационные процессы, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности.

К. Боумен [3] отмечает, что структура большинства организаций сложилась скорее под воздействием времени, чем в результате целенаправленных усилий по ее совершенствованию. Однако эти сформированные организационные структуры, скорее всего, являются достаточно эффективными, иначе банкротство было бы неизбежным.

Идеальной структуры, как известно, не существует, поэтому организации испытывают значительные трудности, которые заключаются в определении соответствующей формы организации хозяйственной деятельности.

Структура организации может оказывать влияние на ее стратегию, особенно в случае, когда интересы одного из функциональных отделений являются для руководства доминирующими. Например, преобладание инженерно-технических работников в высшем управленческом звене организации может привести к выбору приоритетного направления

развития увеличение производственных мощностей и развитие инноваций, хотя это не всегда совпадает с интересами покупателей.

Структура организации также во многом определяет ее способность гибко реагировать на изменения внешней среды. Некоторые организации имеют слишком жесткую организационную структуру, которая становится преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозит процесс инноваций и препятствует творческому подходу к решению новых проблем и задач.

На ранней стадии быстрого роста организации обычно имеют простую организационную структуру с низким уровнем специализации (каждый делает то, что требуется от него в данный момент времени для выполнения заказа клиента).

По мере развития организации растет ее профессионализм и возникает потребность в специалистах и системах для обеспечения растущего бизнеса. Создается новая организационная структура, характеризующаяся функциональной специализацией. Обычно первыми появляются финансовый, учетный, производственный, административный и сбытовой отделы.

Функциональная структура начинает давать сбои, когда организация разрастается. С ростом численности персонала увеличивается количество уровней аппарата управления, что может обернуться проблемами в координации деятельности всей управленческой вертикали. Каждый функциональный отдел занимается достижением своих собственных целей. Работники делают только то, что входит в круг их непосредственных обязанностей, передавая оставшиеся нерешенными вопросы на рассмотрение в другие отделы. Это негативно сказывается на работе всей организации, подталкивая ее высшее управленческое звено к принятию решения о структурной реорганизации.

В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала, особенно если эти изменения плохо подготовлены. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период, а когда она начинается, то проводится по схемам, уже опробованным на других организациях.

В производственный срез входит технологический процесс изготовления продукта/услуги, а также осуществление исследований и разработок.

Анализ управления производством по М. Мескону и др. [16] предлагает ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон организации.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Зависим ли мы от единственного или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли наши закупки на снижение цены материальных запасов и времени реализации заказа?

5. Можем ли мы обслужить те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

6. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

7. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Маркетинговый срез охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и система распределения.

М. Мескон и др. [16] выделяют следующие области при обследовании функции маркетинга.

1. Доля рынка и конкурентоспособность. Увеличение доли рынка является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вместе с тем, чтобы обеспечивать прибыльность нет необходимости контролировать весь рынок или даже занимать там преобладающее положение.

2. Разнообразие и качество ассортимента изделий. Многие организации довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

3. Рыночная демографическая статистика. Например, «старение» Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспевали на молодежном рынке, но оно означало также большие возможности для производителей витаминов, которые обслуживают более пожилых потребителей.

4. Рыночные исследования и разработки. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Это одно из слабых мест в современном предпринимательстве. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов.

6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товаров. Агрессивная, компетентная группа сбытовиков, творчески направленная реклама может оказаться самым ценным достоянием организации. Отдел сбыта «Ай Би Эм», может быть, является непревзойденным по своей компетентности и

успеху. Работа по рекламе на организации «Кока-Кола» подняла изделия этой организации на выдающийся мировой уровень.

7. Прибыли. Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью – важный рычаг управления при анализе функции маркетинга.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и продвижения денежных средств организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.

Мы привыкли однозначно оценивать абсолютную необходимость анализа финансового положения организации для оценки ее состояния и прогнозирования будущего. М. Мескон и др. [16] отмечают: «Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Вместе с тем, имеются многочисленные «за» и «против» проведения финансовой ревизии организации (табл. 2.1).

Т а б л и ц а 2.1

«За» и «против» анализа финансовой деятельности

«За»	«Против»
Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем	Из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее
Количественная оценка сильных и слабых сторон организации имеет существенное значение	Финансовые данные подвержены субъективной интерпретации
Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми	Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной
Цифры часто оказываются более определенными, чем слова	Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое

В целом же, преимущества постоянного контроля финансового положения, сил и возможностей организации значительно перевешивают недостатки и затруднения его проведения.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая, как и вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технологический и финансовый потенциал.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Тем не менее, есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которая организационная культура придает организации.

Так, информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя.

Для хозяйствующих субъектов с *сильной организационной культурой* характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей организационной философии, пропаганде своих ценностей.

В то же время для *организаций со слабой организационной культурой* характерно стремление в публикациях говорить о формальных и количественных аспектах своей деятельности.

К. Боумен отмечает [3], что *внутриорганизационные общепринятые ценности* могут быть сильной движущей силой. Они возникают как результат традиций, имеющих длительную историю, и не могут быть изменены в одно мгновение. Таким образом, сформировавшиеся в течение продолжительного времени ценности служат той стабилизирующей силой, под влиянием которой организация продолжает функционировать. Проблемы могут возникнуть, если они войдут в противоречие с новой стратегией организации.

Для различных организаций характерен свой *стиль управления*, который может, как хорошо вписываться в стратегию организации, так и войти с ней в противоречие. Например, на предприятиях, выпускающих массовую продукцию, с многочисленным персоналом обычно превалирует *автократичный (командный)* стиль. Он способствует централизации принимаемых решений и помогает поддерживать дисциплину. Несомненно, у этого стиля есть много противников, но иногда именно он оказывается крайне эффективным.

Проблемы возникают тогда, когда этот стиль пытаются распространить на другие, непроизводственные отделы организации, такие, например, как научно-исследовательский. В этом случае он будет создавать конфликты в коллективе, подавляя инициативу и ослабляя мотивацию высокопрофессионального персонала.

В таблице 2.2 [24] приведен перечень внутренних сильных и слабых сторон организации, а также перечень потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Т а б л и ц а 2.2

**Оценка сильных и слабых сторон организации,
ее возможностей и угроз**

Потенциальные внутренние сильные стороны – полная компетентность в ключевых вопросах – адекватные финансовые ресурсы – хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей – признанный лидер рынка – хорошо проработанная функциональная стратегия – экономия на масштабах производства – собственная технология – более низкие издержки (преимущество по издержкам) – лучшие рекламные компании – опыт в разработке новых товаров – лучшие возможности производства – превосходные технологические навыки	Потенциальные внешние возможности организации – способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка – способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или новых видах уже выпущенной продукции – вертикальная интеграция (вперед или назад) – снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках – ослабление позиций конкурентов – возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке – появление новых технологий
Потенциальные внутренние слабые стороны – нет четкого стратегического направления развития – низкая прибыльность из-за ... – недостаток управленческого таланта и умения – отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности – плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании – слишком узкий ассортимент продукции – недостаток денег на финансирование необходимых изменений себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов	Потенциальные внешние угрозы – выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками – рост продаж продуктов-субститутов – медленный рост рынка – неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств – высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса – растущая требовательность покупателей и поставщиков – изменение потребностей и вкусов покупателей – неблагоприятные демографические изменения

Таким образом, если анализ *внешней среды* в стратегическом управлении направлен на *выявление угроз и возможностей*, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, то анализ *внутренней среды* позволяет определить *сильные и слабые стороны*,

которыми обладает организация. Сильные и слабые стороны внутренней среды определяют потенциал организации. *Сила* – это то, в чем организация преуспела, или это какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. *Слабость* – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

2.3. SWOT-анализ деятельности организации

Для решения задачи устранения угроз и использования возможностей, предлагаемых внешней средой с учетом имеющегося потенциала организации в стратегическом управлении разработаны определенные приемы и методы анализа. Один из основных - SWOT-анализ. Метод SWOT (аббревиатура SWOT составлена из первых букв английских слов: *Strength* – сила, *Weaknesses* – слабость, *Opportunities* – возможности и *Threats* – угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды и на его основе выработать стратегию, как можно лучше сочетающую внутренние возможности компании и внешнюю ситуацию.

С помощью метода SWOT-анализа устанавливаются линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями.

Сначала, с учетом конкретной ситуации составляется список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей.

Данные списки должны быть тщательно изучены и оценены. Так, некоторые *сильные стороны* компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в ее деятельности и в конкурентной борьбе. Подобным образом некоторые *слабые стороны* могут оказаться роковыми для организации, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены.

Рыночные *возможности* во многом определяют стратегию развития организаций. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными, изменяясь от очень привлекательных до почти не представляющих интереса. Очевидно, что не все организации имеют такие сильные позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности. Слабые и сильные стороны организации, а также способность конкурировать позволяют ей использовать одни возможности лучше, чем другие.

Угрозы также различаются по масштабу влияния на организацию и реальности их осуществления.

А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [24] отмечают: «SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны – это активы компании в конкурентной борьбе, ее слабые стороны – пассивы».

вы. Дело лишь в том, насколько сильные стороны перекрывают ее слабые стороны (соотношение 50:50 определенно нежелательно), а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов.

После того как составлены и проранжированы списки возможностей и угроз, а также сил и слабостей, наступает этап *установления связи между ними*. Для установления этих связей составляется матрица SWOT-анализа (рис. 5). Рассмотрим данную матрицу на основе положений учебника О.С. Виханского «Стратегическое управление» [4].

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся выявленные на основе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы).

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Внешняя среда	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Внутренняя среда	...	...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис.5. Матрица SWOT-анализа [4]

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИБ», следует разрабатывать *стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от тех возможностей, которые появились во внешней среде*.

Для пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Таким образом, для каждого поля сформулированы четыре типа стратегии. Какую же выбрать?

Для этого необходимо уметь не только вскрыть угрозы и определить возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является влияние возможностей (угроз) и какова вероятность использования возможностей и исполнения угроз. С этой целью применяется метод позиционирования возможностей и угроз.

Матрица возможностей

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей [4], табл. 2.3

Т а б л и ц а 2.3

Матрица позиционирования возможностей

Вероятность Использования Возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ ВС ✓	ПОЛЕ ВУ ✓	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС ✓	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

На данной матрице сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации: *сильное* влияние, *умеренное* влияние, *малое* влияние. Слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью: *высокая* вероятность, *средняя* вероятность, *низкая* вероятность.

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо

обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Матрица угроз

Похожая матрица составляется для оценки угроз [4], табл. 2.4

Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы: разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы».

Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована: высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность.

Т а б л и ц а 2.4

Матрица позиционирования угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР» ✓	ПОЛЕ «ВК» ✓	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР» ✓	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

SWOT-анализ – это нечто большее, чем упражнение по заполнению четырех табличек: возможности, угрозы, сила, слабости.

SWOT-анализ должен дать ответы на следующие вопросы:

- Имеет ли организация какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться ее стратегия?
- Делают ли слабые стороны организацию уязвимой в конкурентной борьбе и/или лишают ли они ее возможности использовать определенные перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?
- Какие возможности отрасли может использовать организация со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения организации?
- Каких угроз должно больше всего опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту?

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды позволяет установить взаимосвязь между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Только по завершении всеобъемлющей оценки внешнего и внутреннего состояния организации можно приступить к рассмотрению действительно

реальных вариантов действия по выбору стратегических альтернатив. Возможности (альтернативы) проистекают из самого анализа. Поскольку каждая организация будет сталкиваться с различным набором возможностей и угроз, и будет иметь различные сильные и слабые стороны, то в результате и стратегия каждой организации будет уникальна. Общим является то, что хорошие стратегии должны строиться на сильных позициях организации и использовании рыночных возможностей.

Выводы к главе 2

1. Стратегический анализ внешней и внутренней среды позволяет выявить наиболее важные факторы, оказывающие влияние на перспективы развития организации. Анализ внешней среды выявляет возможности и угрозы. Анализ внутренней среды: сильные и слабые стороны деятельности организации.

2. Наиболее часто в стратегическом анализе используется SWOT-анализ, позволяющий установить взаимосвязи между возможностями и угрозами, силой и слабостью организации. Вместе с тем, необходим комплексный подход, когда используются и другие методы стратегического анализа: ПЭСТ-анализ, модель «Пяти сил М. Портера» и др.

Вопросы к главе 2

1. Анализ стратегического развития организации: необходимость проведения в современных условиях.

2. Стратегический подход к развитию организации на основе результатов SWOT-анализа.

3. Стратегический подход к развитию организации на основе результатов ПЭСТ-анализа.

4. Какие стороны деятельности организации необходимо изучить в процессе проведения анализа внутренней среды.

5. Выбор стратегии организации на основе анализа внутренней и внешней среды.

6. Роль организационной культуры в реализации стратегических целей организации.

7. Роль организационной структуры в реализации выбранной стратегии развития организации.

8. В чем основное отличие анализа на основе модели «Пяти сил М. Портера»?

9. Приведите основные показатели, характеризующие сильные и слабые стороны деятельности организации (на материалах базы практики).

10. Приведите основные показатели, характеризующие возможности и угрозы со стороны внешней среды деятельности организации (на материалах базы практики).

Тесты к главе 2

1. Основные факторы внешней среды:
 - а) политические и правовые;
 - б) экономические;
 - в) социальные и культурные;
 - г) технологические;
 - д) все перечисленные.
2. Модель «Пяти сил М. Портера» определяют показатели:
 - а) способность покупателей диктовать свои условия;
 - б) способность поставщиков диктовать свои условия;
 - в) угроза появления товаров-субститутов;
 - г) угроза появления новых конкурентов;
 - д) конкуренция в отрасли;
 - е) все перечисленное.
3. Сильная конкуренция приводит:
 - а) к снижению прибыльности в отрасли;
 - б) к развитию сильного бизнеса;
 - в) к усилению мотивации;
 - г) к «ценовой войне»
4. Анализ внутренней среды проводится для:
 - а) выявления сильных и слабых сторон деятельности организации;
 - б) определения уровня рентабельности за отчетный период;
 - в) выявления причин убыточности деятельности организации;
 - г) определения эффективности менеджмента.
5. Каковы источники информации для проведения анализа внешней среды?
 - а) статистические данные;
 - б) данные официальных сайтов государственных органов власти и хозяйствующих субъектов;
 - в) результаты научно-исследовательских работ, включая результаты профессиональных конференций, диссертационные исследования, сборники научно-практических конференций;
 - г) данные собственных исследований организации;
 - д) все перечисленное.
6. Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность – это:
 - а) проект;
 - б) цель;

в) миссия;

7. Покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы – это элементы....

- а) макроокружения;
- б) микроокружения;
- в) непосредственного окружения;
- г) внутренней среды.

8. Метод анализа среды, который предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, а также, внешних угроз и возможностей:

- а) SWOT-анализ;
- б) матрица возможностей;
- в) матрица угроз;
- г) метод составления профиля среды.

9. Определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков является целью:

- а) авалирования;
- б) отраслевого анализа;
- в) стратегического анализа;
- г) налоговой проверки.

10. Внешняя среда организации характеризуется:

- а) сложностью;
- б) подвижностью;
- в) неопределенностью;
- г) всем перечисленным.

Кейс к главе 2

«Стратегия развития «Кофейного бизнеса»

ООО «Классик» – одним из первых в регионе начало развивать свою деятельность на основе сетевого принципа. В настоящее время в составе организационной структуры – десять продовольственных магазинов, работающих в краевом центре в формате «Супермаркет».

Около года назад генеральный директор ООО «Классик» А. Н. Карлин обозначил проблему необходимости изменений в организации, поставил задачу диверсификации деятельности. В начале января текущего года состоялось совещание, на котором рассматривался проект по созданию сети кофеен «Кофе-Классик». На совещании выступили: Руководитель отдела стратегического развития Д. Васин отметил потенциальные возможности для осуществления данного проекта:

1. Наличие спроса населения на услуги небольших кафе, в которых можно было за чашкой кофе провести деловую или дружескую беседу. Ассортимент напитков и кондитерских изделий кофеен позволит также обслужить здесь семьи с детьми.

2. Поддержка функционирующей розничной сети: все кофейни будут располагаться на торговых площадях или в пристроях сети розничных магазинов ООО «Классик».

3. Дифференциация новых кофеен будет основана на использовании инновационного оборудования, способного варить кофе методом «пуровер» (*pour over*). В январе текущего года проведены консультации с руководством швейцарской компании *Bodum* – крупнейшего производителя девайсов для заваривания кофе.

4. Экономическое обоснование проекта позволяет сделать вывод об эффективности предлагаемого проекта.

Представитель швейцарской компании *Bodum* – Иосиф Бодум отметил следующее:

У *Bodum* много достижений, связанных с интересными способами заваривания кофе. Пуровер – один из самых сложных способов заваривания кофе. Метод заваривания пуровером придумали в Японии, а автоматизировали в Швейцарии. В лаборатории *Bodum* появилась первая в мире кофеварка *BISTRO b.Over*, способная варить кофе методом *pour over*.

При подготовке эспрессо кофе обдают паром, при заваривании потурецки – доводят до кипения. При заваривании по методу пуровер кофе медленно проливают тонкой струей воды, температура которой составляет не менее 92 и не более 96 градусов. Делают это в течение нескольких минут, в идеале – 5–8. Вода должна вливаться в кофе по спирали. Пуровер стоит всех этих сложностей. Только так можно приготовить кофе с чистым вкусом, без нот, добавляемых агрессивной кипяткой или раскаленным паром. Пуровер – единственный способ заваривания кофе, который сохраняет вкус естественным, природным и чистым.

Руководитель управления розничной торговли К.С. Алешин выступил против реализации данного проекта, приведя следующие аргументы:

1. В настоящее время в центре города функционируют несколько специализированных предприятий: «Кофеварка», «Кофемолка», «Кофе-gold», где посетителям предлагаются кофе, горячий шоколад, широкий ассортимент шоколадных изделий, а также разнообразная кондитерская продукция собственного производства. Причем «Кофемолка» и «Кофе-gold» работают в сетевом формате, имея в общей сложности, пять кофеен в центре города.

2. Затраты на строительство помещений, реконструкция действующих супермаркетов, приобретение нового инновационного оборудования потребует значительных средств, которые будут отвлекаться из оборота розничной торговли.

3. Уровень конкуренции в ритейле города – значительно повысился в связи со входом в регион федеральной сети «МАГНИТ+», а также продолжением внутрирегиональной конкуренции с сетью «Гермес». Для сохранения своих конкурентных позиций необходимо продолжать инвестировать средства именно в розницу, не распыляясь на посторонние проекты, эффективность которых вызывает сомнения.

Вопросы:

1. Составьте матрицу SWOT-анализа для предлагаемых стратегий развития.
2. Обоснуйте выбор стратегии развития ООО «Классик».

Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В результате освоения данного раздела обучающийся должен:

знать:

- сущность и значение основных целевых установок организации;
- методы подготовки стратегических альтернатив, выбора оптимального варианта стратегии развития организации;
- принципы развертывания стратегических планов в тактические (оперативные) планы;

уметь:

- определять основные целевые установки организации;
- использовать результаты стратегического анализа для подготовки стратегических альтернатив,
- оценивать различные варианты для выбора оптимальной стратегии развития организации;
- проводить развертывание стратегических планов в тактические (оперативные) планы;

владеть навыками:

- использования результатов стратегического анализа для формирования целевых установок организации;
- разработки стратегических планов организации с использованием прогрессивных методик планирования;
- приемами развертывания стратегических планов в тактические (оперативные) планы.

3.1. Сущность стратегии. Иерархия стратегий организации

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Если цели организации определяют то, к *чему* стремится организация, *что* она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, *каким способом, с помощью каких действий* организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд отмечают: «Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса *как?* – Как достичь целей? Как устранить конкурентов? Как достичь преимуществ в конкурентной борьбе? Как усилить долгосрочные позиции организации? Как сделать управленческое стратегическое видение реальностью? Стратегия как таковая необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям [24].

О.С. Виханский рассматривает сущность стратегии следующим образом [4].

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. *Первое* понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния, после чего составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилетки, годы, кварталы), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

Отсюда, стратегия организации – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов.

При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения долгосрочной цели, а выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящее в среде процессы четко определены и поддаются полному контролю и управлению.

Однако развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

Второе понимание стратегии:

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм, определенность в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, которое должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Иерархия стратегий. Стратегия как таковая необходима как всей организации в целом, так и отдельным ее функциональным звеньям и структурным подразделениям. Отсюда любой организации требуется правильно построенная иерархия стратегий. Иерархия стратегий играет очень важную роль, так как она устанавливает необходимую взаимосвязь внутри

организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на выполнение общей стратегии организации.

Большинство авторов считает, что сначала должны быть установлены цели и стратегия для всей организации. Затем из общей стратегии выделяется стратегия для более низких уровней. Формулирование стратегии сверху вниз позволяет ориентировать подразделения низового уровня на стратегические планы всей организации. Если разработка стратегии начинается с нижних уровней и стратегия всей организации представляет собой синтез всего того, что образовалось в низовых звеньях, окончательный стратегический план действий не будет последовательным, обобщенным, скоординированным.

Установление целей и стратегии «снизу вверх» без управления сверху почти всегда говорит об отсутствии стратегического руководства со стороны высшего управленческого звена.

Таким образом, стратегический план организации представляет собой совокупность взаимосвязанных стратегий по уровням иерархии.

Охарактеризуем разработку стратегий в системе иерархических связей на основе книги А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда «Стратегический менеджмент» [24].

В диверсифицированной (многоотраслевой) компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях.

1. Корпоративная стратегия – это стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом.
2. Деловая стратегия – для каждого отдельного вида деятельности.
3. Функциональная стратегия – для каждого функционального направления определенной сферы деятельности: производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансов и т.п.
4. Операционная стратегия – это более узкая стратегия для основных структурных единиц компании: предприятий и отделов.
5. На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс).

Корпоративная стратегия является общим планом управления, распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий.

1. Действия по достижению диверсификации. Организация решает проблему определения сфер деятельности: количество отраслей, в которых будет действовать организация и каким образом она будет входить в новые отрасли – путем открытия новой организации или приобретения существующей.
2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует организация. Общий план управления обычно

включает в себя ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

3. Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы, каналами сбыта и теми же покупателями, организация достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможность достичь таких результатов работы, которые невозможны при независимой работе каждого подразделения (формула синергизма: $2 + 2 = 5$).

4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные отрасли. Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения необходимости инвестирования дополнительных средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого уровня управления. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются советом директоров.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия) обозначает план управления отдельной сферой деятельности компании. Она разрабатывается руководством с целью достижения наилучших показателей работы в *одной конкретной сфере деятельности*. Для компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегия совпадают.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для этого деловая стратегия разрабатывается по следующим направлениям:

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и других значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;

- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Обладая солидным конкурентным преимуществом, организация может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли. Без такого преимущества организация рискует проиграть более сильным конкурентам и остаться на второстепенных позициях. Разработка деловой стратегии, дающей прочные конкурентные преимущества, имеет три грани:

1. Решение вопроса о том, где организация имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу.
2. Разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов.
3. Нейтрализация конкурентных мер противников.

Внутри организации деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности. Профессионализм означает, что организация работает в этой области особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Это относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за ту или иную сферу деятельности.

Функциональная стратегия относится к управленческому плану отдельного подразделения внутри определенной сферы бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.п. Например, стратегия маркетинга может представлять собой управленческий план по захвату большей части рынка определенного продукта.

Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Так, функциональная стратегия в производстве – это план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей подразделений. Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга, это приводит к нескоординированным или конфликтным ситуациям. Таким образом, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть

взаимоувязанными между собой, а не преследовать только свои достаточно узкие цели.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим подходам в руководстве оперативными единицами: производственными предприятиями, отделами продаж, центрами распределения и т.п. Важность операционных стратегий не должна быть снижена.

Таким образом, стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии. Чем крупнее организация, тем больше источников формирования стратегий. Только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных уровнях в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегии. В идеале границы всех частей и пластов стратегий должны плотно соприкасаться друг с другом, должен сложиться «пазл».

Процесс гармонизации стратегий от отдела к отделу и от уровня к уровню, выстраивание так называемой стратегической пирамиды могут оказаться очень утомительными, требующими многочисленных собраний и согласований, ежегодных пересмотров стратегий или их окончательного одобрения, что займет месяцы, а иногда и годы для достижения соглашения в организации.

На рис. 6 показана пирамида разработки стратегии для диверсифицированной организации. Процесс создания стратегии организации в большей степени направлен «сверху вниз», чем наоборот. Стратегия нижнего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня и вносит вклад в достижение целей всей компании.

Если же существует «стратегический беспорядок», при котором менеджеры высшего звена управления не используют свое право определять и контролировать выполнение стратегии в более низших звеньях, то это подобно действиям футбольной команды, когда каждый игрок не стремится работать в команде, а включается в игру, когда это ему покажется целесообразным. Стратегия всей компании наполнена энергией в том случае, когда все ее части составляют единое целое.



Рис. 6. Стратегическая пирамида диверсифицированной организации [24]

3.2. Матричный анализ как основа выбора стратегии

Для диверсифицированной организации, работающей в нескольких отраслях, центральным вопросом в разработке стратегии на уровне корпорации является улучшение привлекательности и конкурентоспособности портфеля деловой активности.

Как отмечают А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [24] для выработки *стратегии диверсифицированной компании* высшее руководство должно ответить на три вопроса:

1. Насколько привлекательны те сферы бизнеса, в которых работает организация?
2. Как будет выглядеть организация через несколько лет, придерживаясь существующих направлений своей деятельности?

3. Если ответы на предыдущие вопросы не были удовлетворительными, то что тогда должна сделать организация для того, чтобы а) свернуть некоторые виды деятельности, б) укрепить свои позиции в оставшихся сферах и в) освоить новые перспективные виды деятельности - с целью оптимизации существующего «портфеля деловой активности».

Нельзя принять *решение по поводу будущей стратегии*, не имея четкого представления о том, в каком состоянии *сейчас находится организация*, какие стратегии она реализует. Наглядное представление об этом дает матричный анализ портфеля направлений деятельности.

Анализ портфеля свидетельствует о том, что *отдельные части бизнеса компании точно взаимосвязаны между собой и что портфель видов бизнеса, как целое, существенно отличается и гораздо важнее для организации, чем просто состояние отдельных ее частей*.

Оценка хозяйственного портфеля диверсифицированной компании должна начинаться с четкого определения текущей стратегии диверсификации.

Определение текущей стратегии организации. А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [24] оценку существующей стратегии диверсифицированной компании предлагают проводить на основе следующей информации:

- Какова степень диверсификации организации – насколько широка или узка база диверсификации?
- Сформирован ли портфель организации на базе связанной или несвязанной диверсификации или на основе сочетания этих двух видов?
- Каков характер предпринимаемых мер, направленных на развитие ключевых хозяйственных подразделений и/или усиление существующих позиций?
- Делаются ли шаги по расширению портфеля и освоению новых отраслей?
- Предпринимаются ли попытки избавиться от убыточных или непривлекательных хозяйственных подразделений?
- Какие усилия, направленные на получение выгод от стратегических взаимосвязей, предпринимает корпоративное управление и как используется диверсификация для создания конкурентных преимуществ?

Определение текущей корпоративной стратегии закладывает основу ее объективного анализа, последующей корректировки и внесения изменений, то есть выработки стратегии последующего развития.

Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности диверсифицированной компании является *матричный анализ* ее хозяйственного портфеля.

Матрица хозяйственного портфеля представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого структурного подразделения диверсифицированной компании. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития продукта или рынка.

Разработаны различные методы матричного анализа с использованием многочисленных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности. Три типа матриц хозяйственного портфеля применяются наиболее часто – матрица «рост/доля рынка», разработанная компанией «Boston Consulting Group», матрица «Привлекательность отрасли / Положение в конкуренции», созданная компанией «General Electric», и матрица жизненного цикла отрасли «Hofer/A.L.Little».

Рассмотрим эти наиболее популярные матрицы на основе книги Ж.-Ж. Ламбена «Стратегический маркетинг» [14].

Матрица «рост/доля рынка». В матрице Бостонской консалтинговой организации (БКГ) используются два критерия: *темпы роста* целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и *доля рынка* относительно самого опасного конкурента - в качестве индикатора конкурентоспособности. Получается таблица с двумя входами, разбитая линиями раздела на четыре квадранта (рис. 7).

Применительно к оси «рост рынка» базовая линия, разделяющая рынки с высоким и низким темпами роста, *соответствует темпу роста валового национального продукта* в натуральных показателях или средневзвешенному значению темпов роста различных сегментов, в которых действует организация. Вместе с тем эта граница может быть установлена на любом уровне (5 %, 10 % или на каком-то другом), который менеджеры считают приемлемым.

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка данной хозяйственной единицы к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных единицах. Например, организации принадлежит 10 % рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей в 20 %. Отсюда относительная доля организации составит 0,5 (10 % : 20 %). Для данной оси *линию раздела* обычно проводят через точку 1 или 1,5. Доля рынка, равная 0,5, – низкая, поскольку она меньше 1.

Темп роста рынка	Высокий (выше, чем в целом в экономике)	«Звезда»	«Знак вопроса»
	Низкий (ниже, чем в целом в экономике)	«Дойная корова»	«Собака»
		84211/21/41/8 БольшаяМалая Относительная доля рынка	

Рис. 7. Матрица «рост - доля рынка» [14]

Использование показателя относительной доли рынка вместо реальной доли компании на рынке при составлении матрицы более оправдано, так как в таком случае лучше отражена сравнительная рыночная сила и позиция компании в конкуренции.

Каждый из четырех квадрантов описывает существенно различную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения финансирования и выработки стратегии.

Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ

Анализ по методу БКГ исходит из двух основных гипотез: относительно эффектов опыта и жизненного цикла товара.

– В результате действия эффекта опыта существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек, и наоборот, относительно небольшая доля рынка соответствует повышенным издержкам. Из этой первой гипотезы следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продажах по ценам рынка и для него финансовые потоки будут максимальны.

– Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в средствах финансирования роста (для расширения производства, интенсивной рекламы и т.д.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не нуждаются в большом финансировании. Модель жизненного цикла товара обосновывает целесообразность наличия в портфеле компа-

нии сбалансированного набора товаров, распределенных по различным фазам жизненного цикла. Непосредственным следствием второй гипотезы является то, что финансовые потребности товаров, предлагаемых на растущем рынке, намного выше, чем у товаров, присутствующих на стагнирующих рынках.

Анализ данного типа (матрица БКГ) имеет смысл лишь в той мере, насколько реализуются приведенные гипотезы. Связи между долей рынка и рентабельностью, с одной стороны, и между темпом роста и потребностями в финансировании, с другой, наблюдаются не во всех случаях.

Типология рынков товара. В тех случаях, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара.

«Дойные коровы» («медленный рост – высокая доля»): товары, способные в принципе дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Являются источником финансовых средств для развития диверсификации или исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

«Собаки» или «мертвый груз» («медленный рост – малая доля»): самая неприятная позиция на рынке. Обычно находятся в невыгодном положении по издержкам и поэтому имеют мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба в основном завершена. Сохранение таких товаров обычно ведет к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение. Приоритетная стратегия – это деинвестирование и в любом случае скромное существование.

«Знаки вопроса» или «Проблемные дети» («быстрый рост – малая доля»): товары этой группы требуют значительных средств на поддержание роста. Хотя и в менее выгодном положении, чем лидер, они все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще расширяется. Если не оказать этим товарам финансовой поддержки, они, по мере продвижения по циклу жизни, будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать. Чтобы превратить такие подразделения в преуспевающие, необходимы крупные финансовые вложения. Зато потом эти подразделения смогут сами финансировать свое развитие, так как будут занимать лидирующее положение на своих рынках.

4. *«Звезды» («быстрый рост – высокая доля»): товары-лидеры на быстрорастущем рынке. Они также требуют значительных средств для поддержания роста, однако благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли. По мере созревания рынка «звезды» сменяют «дойных коров». Приоритетная стратегия – поддерживать.*

Любой бизнес (направление деятельности) можно поместить в данную матрицу. Его масштабы могут быть обозначены кружком с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж. Здесь *важно четко определить базовый рынок, на котором конкурирует данный товар*. Если рынок определен слишком узко, организация неизбежно превратится в лидера сегмента; если слишком широко, она предстанет как слишком слабая.

Анализ товарного портфеля следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени, как это показано на рис. 8.

Анализ товарного портфеля направлений деятельности позволяет сделать следующие выводы.

– Положение внутри матрицы подсказывает возможную стратегию: для «звезд» – сохранение лидерства; для «собак» – уход с рынка или низкая активность; для «знаков вопроса» – инвестирование и селективное развитие; для «дойных коров» – получение максимальной прибыли.

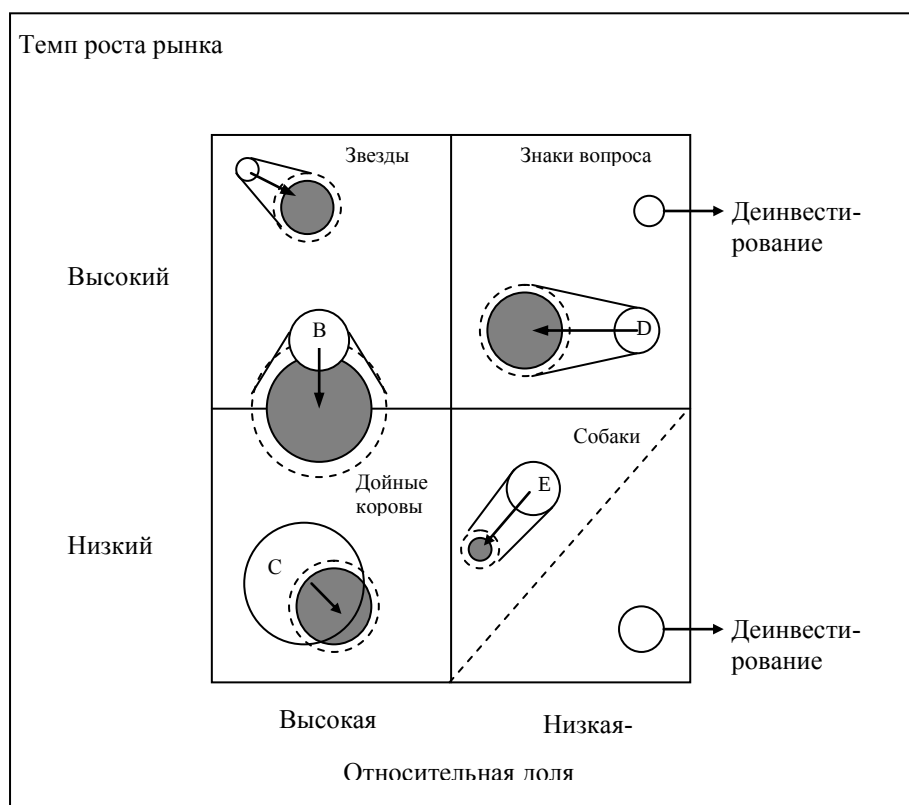


Рис. 8. Динамический анализ портфеля рынков товара [14]

– Положение в матрице позволяет оценить денежные потребности и потенциал рентабельности. Прибыль в принципе является функцией конкурентной позиции; денежные потребности обычно определяются фазой жизненного цикла, то есть степенью зрелости базового рынка.

По результатам анализа организация может *сопоставить различные стратегии*, нацеленные на поддержание или восстановление сбалансированности портфеля. В частности, появляются следующие возможности:

- разработать сценарии будущего развития, исходя из ожидаемых темпов роста, учитывая доли рынка каждого бизнеса и используя различные гипотезы в отношении стратегий прямых конкурентов;
- оценить потенциал имеющегося портфеля в терминах суммарных денежных потоков, которые можно ожидать от каждого направления с разбивкой по годам в пределах горизонта планирования;
- проанализировать стратегический разрыв между достигнутыми и желаемыми показателями;
- определить необходимые меры для ликвидации этого разрыва либо путем улучшения показателей существующих направлений, либо закрытием некоторых из них, либо за счет новых направлений, вводимых с целью восстановления сбалансированности портфеля.

На рис. 9 представлены две успешные и две неуспешные траектории, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля.

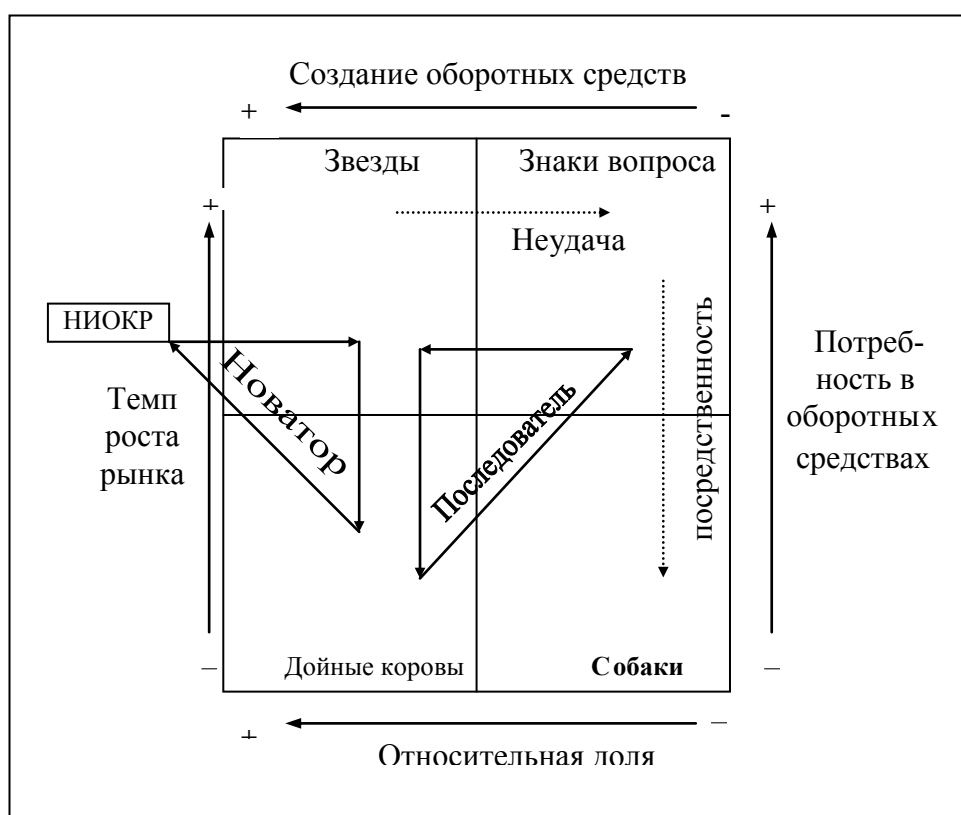


Рис. 9. Основные сценарии развития [14]

«Траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», организация входит на рынок с новым товаром, который должен занять место существующих «звезд».

«Траектория последователя». Используя средства, полученные от «дойных коров», организация входит с товаром-«знаком вопроса» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка.

«Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования «звезда» утрачивает позицию лидера и переходит в «знак вопроса».

«Траектория перманентной посредственности». «Знаку вопроса» не удается увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрант «собак».

Ограничения матрицы БКГ

Главное достоинство метода БКГ – это основательная теоретическая проработка, приведшая к установлению *жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями*. Если подтверждены исходные гипотезы, то действительно возникает возможность сформулировать точный диагноз и дать точные рекомендации.

Поскольку метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма. И, наконец, матрица обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности организации, что упрощает коммуникацию.

Однако существуют определенные ограничения и трудности, снижающие применения рассмотренного метода.

- Использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, то есть в отраслях с массовым производством.

- Методика исходит лишь из понятия «внутреннего» конкурентного преимущества (экономии издержек) и не учитывает «внешнее» конкурентное преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации или фокусированию. Так называемые «собаки» вполне могут быть рентабельны, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам.

- Несмотря на кажущуюся простоту, могут возникнуть проблемы измерений. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка: по данным прошлого периода или прогноза?

- Выводы, сделанные на основании анализа портфеля, расплывчатые: в лучшем случае они дают общую ориентацию, требующую уточнения.

Для разработки эффективной ценовой, сбытовой, коммуникационной политики явно недостаточно узнать, что на данном рынке следует избрать стратегию «снятия урожая» или «низкой активности».

Таким образом, для точного измерения потенциала привлекательности и конкурентоспособности необходимо принимать во внимание не единичные факторы, а целый набор индикаторов. Как следствие разработаны методы анализа, учитывающие это. Одним из них является Многокритериальная матрица «привлекательность отрасли/положение в конкуренции».

Первоначальная матрица БКГ была расширена и доработана для более полного отражения картины рыночной ситуации. В новой матрице «привлекательность /конкурентоспособность» организаций «Дженерал Электрик» и «МакКинси» определена группа критериев, отобранных для оценки: а) привлекательности рынка и б) конкурентоспособности организации.

В табл. 3.1 и 3.2 [14], приведены показатели оценки привлекательности и конкурентоспособности пяти рынков товара организации «Тиссекс» в секторе текстильной промышленности.

Т а б л и ц а 3.1

Индикаторы привлекательности

Критерии	Весомость (всего: 100)	Диапазон оценок			
		Низкая 1	Средняя 2 3 4		Высокая 5
Доступность рынка	—	Страны вне Европы и США	Европа и США		Европа
Темп роста	—	< 5%	5-10%		> 10%
Длительность цикла жизни	—	< 2 лет	2-5 лет		> 5 лет
Потенциал валовой прибыли	—	< 15%	15-20%		> 25%
Острота конкуренции	—	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция		Распыленная конкуренция
Возможности неценовой конкуренции	—	Товар стандартизирован	Товар слабо дифференцирован		Товар сильно дифференцирован
Концентрация клиентов	—	< 2000	2000-200		< 200

Т а б л и ц а 3.2

Индикаторы конкурентоспособности

Критерии	Весо- мость (всего: 100)	Диапазон оценок				
		Низкая		Средняя		Высокая
		1	2	3	4	5
Относительная доля рынка	——	< 1/3 лидера		> 1/3		Лидер
Издержки	——	> прямого конкурента		= прямому конкуренту		< прямого конкурента
Отличительные свой- ства	——	Товар типа «как все»		Товар слабо дифференцирован		Уникальное предложение
Степень освоения технологии	——	Осваивается с трудом		Осваивается легко		Освоена полностью
Метод продаж	——	Посредники не контроли- руются		Посредники контролируются		Прямые про- дажи
Известность-имидж	——	Отсутствуют		Имидж размыт		Сильный имидж

Точное определение применяемых индикаторов – это тонкий процесс, специфичный для каждой конкретной организации и требующий соблюдения следующих условий:

- Уровень каждого из преимуществ организации при оценке ее конкурентоспособности задается не абстрактно, а по сравнению с самым опасным конкурентом.
- Если некоторые индикаторы кажутся более важными, можно ввести весовые коэффициенты, которые должны быть одинаковыми для всех сопоставляемых рынков.
- Желательно, чтобы оценки отражали не только текущий, но и ожидаемый уровень индикаторов.
- По результатам анализа может быть выведена итоговая оценка, характеризующая общую привлекательность рынка товара и конкурентную позицию организации на этом рынке.

В противоположность методу БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности можно привлечь группу независимых экспертов. Полученные оценки сопоставляются с целью проверки их согласованности или выявления причин несовпадения. Такой процесс согласования интересен и сам по себе.

В результате составления матрицы получается двумерная система классификации, аналогичная матрице БКГ. По каждому измерению принято выделять три уровня (низкий, средний, высокий), что дает девять

комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции (рис. 10).

Четыре наиболее характерных положения находятся по углам матрицы.

- Зона С соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности организации. Рекомендуемая стратегическая ориентация – агрессивный рост. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.

- В зоне А привлекательность и преимущества находятся на низком уровне. Стратегическая ориентация – продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае «собак».

- Зона В является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка – большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия – селективный рост.

- В зоне D ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка – мала. Рекомендуется стратегия «низкой активности», она заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».

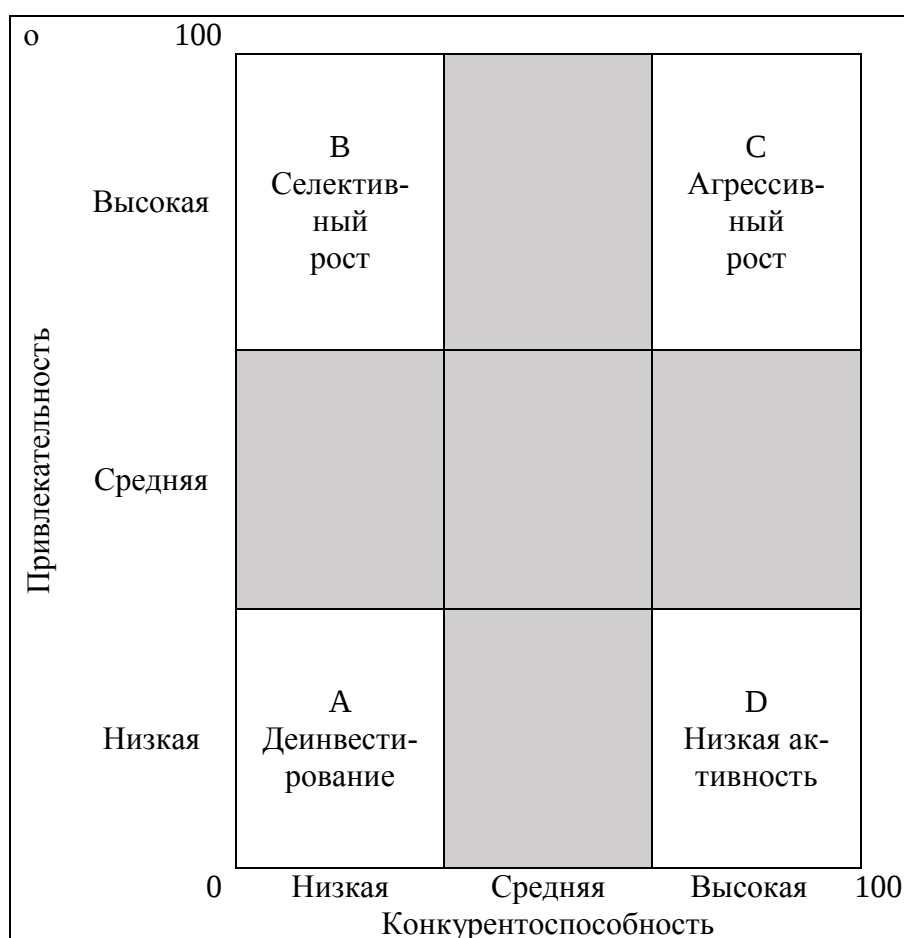


Рис. 10. Пример многокритериальной матрицы [14]

Остальные промежуточные зоны соответствуют менее четким, средним позициям, которые часто трудно интерпретировать, поскольку средняя оценка может означать сочетание высокой оценки по одному критерию с низкой оценкой по другому или же средние оценки по всем критериям. Последний случай обычно отражает неточность имеющейся информации или ее отсутствие.

На основе многокритериальной матрицы можно получить представление о *потенциале развития организации*. Экстраполируя ожидаемое развитие по каждому направлению, организация может оценить масштаб возможного стратегического разрыва и, следовательно, сформулировать приоритетные задачи по его ликвидации. Имеющиеся стратегические альтернативы таковы:

- Инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка.
- Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.
- Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении.
- Снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай». Это означает размен позиции на денежные средства, например, путем продажи бизнеса.
- Деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где организация не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Оценка многокритериальной матрицы. Матрица «привлекательность – конкурентоспособность» не исходит из какой-либо частной гипотезы и поэтому область применения данного метода шире. Кроме того, он более гибкий по сравнению с матрицей БКГ, так как индикаторы выбираются исходя из конкретной ситуации. Тем не менее существуют некоторые ограничения по применению подобных матриц.

- Проблемы измерений становятся более сложными; возрастает также опасность субъективизма. Он проявляется не только в выборе индикаторов и весовых коэффициентов, но особенно при установлении значений по каждому критерию.
- При росте числа учитываемых критериев и числа направлений деятельности процедура оценки становится утомительной и сложной, утрачиваются простота и ясность.

Матрица жизненного цикла. Чтобы лучше идентифицировать виды бизнеса, которые развиваются, то есть находятся на подъеме, аналитики могут использовать матрицу, размерностью 3x5, где расположение хозяйственных подразделений зависит от стадии развития отрасли и силы их конкурентных позиций (рис. 11).

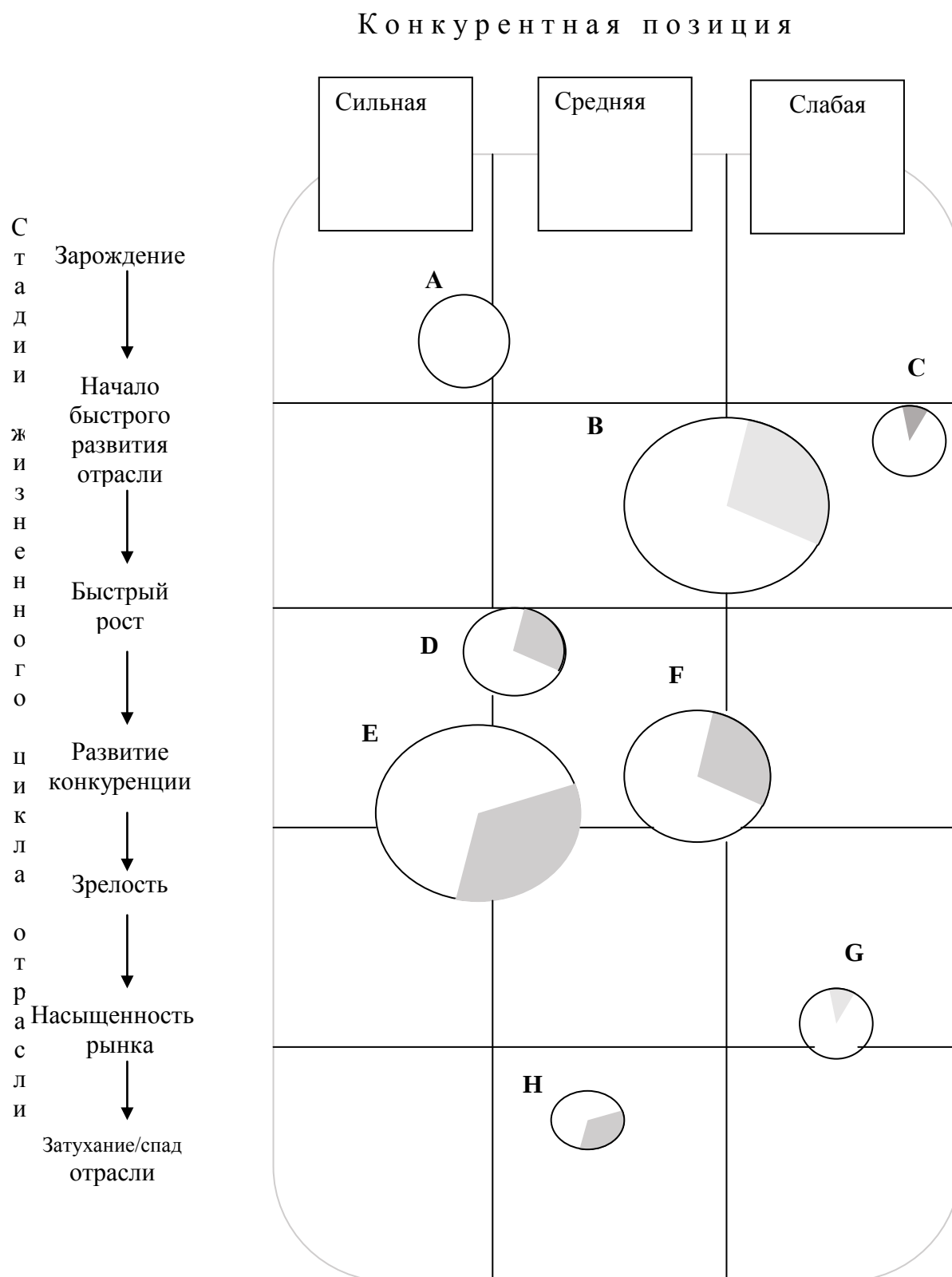


Рис. 11. Матрица жизненного цикла портфеля [24]

Площадь кругов на рисунке представляет размер отрасли, а сектор внутри круга – долю рынка конкретного бизнеса. На данном рисунке бизнес *A* может быть обозначен как развивающийся (будущий победитель), бизнес *C* – как потенциальной проигравший, бизнес *E* – сегодняшний

победитель, *бизнес F* – «дойная корова», *G* – проигравший, или «собака». Сила матрицы жизненного цикла в том, что она дает информацию о распределении различных хозяйственных подразделений диверсифицированной компании по стадиям развития отрасли.

Полезность портфельного анализа направлений деятельности

Независимо от применяемого метода портфельный анализ основывается на следующих факторах:

- четком распределении направлений деятельности по рынкам товара или сегментам;
- индикаторах конкурентоспособности и привлекательности, позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;
- связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями (особенно в методе БКГ).

Матричное представление *позволяет обобщить результаты стратегического мышления и представить их в наглядной и выразительной форме*. Вместе с тем кажущаяся простота этих методов обманчива: *они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах организации и ее конкурентов*. Подобный анализ требует поддержки высшего звена управления, поскольку помогает:

- умерить внимание только к краткосрочным целям, добиваться равновесия между направлениями с немедленной отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;
- побудить фирму одновременно учитывать как привлекательность рынка, так и ее потенциал конкурентоспособности;
- установить приоритеты в распределении кадровых и финансовых ресурсов;
- найти общий язык в масштабах всей организации и сформулировать ясные цели, усиливающие мотивацию и облегчающие контроль.

Главная слабость портфельного анализа – получение картины настоящего (или даже недавнего прошлого), *которую опасно экстраполировать*. Вместе с тем рассмотренные матрицы можно использовать в динамическом режиме, например, сравнивая текущие позиции на каждом рынке товара с позициями, которых нужно достичь в следующем периоде.

Решение о выборе матрицы. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [24] отмечают, что ограничиваться при анализе портфеля только одним типом матрицы неразумно. Каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки

и дает разную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственного портфеля компании.

Использование всех трех матриц для изучения диверсифицированного портфеля обеспечивает понимание выбора необходимой стратегии.

3.3. Базовые стратегии развития. Стратегическое планирование деятельности организации

Определение конкретной стратегии для организации принципиально зависит от сложившейся ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, какие рыночные возможности и угрозы имеются во внешней среде и как высшее руководство воспринимает их, как оно намерено задействовать сильные стороны своего потенциала и уменьшить слабости, наконец, какие традиции в области стратегического управления существуют в организации. Многое также зависит от личных амбиций и этических воззрений менеджеров.

Можно сказать, что сколько существует организаций, столько же существует и конкретных стратегий. Однако это не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления: существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются различные стратегии. Рассмотрим наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базовыми или эталонными.

Стратегическая цель	Конкурентное преимущество	
	Уникальность товара с точки зрения покупателя	
	Низкие издержки	
Весь сектор	Дифференциация	Доминирование по издержкам
Конкретный сегмент	Фокусирование	

Рис. 12. Базовые стратегии развития по М. Портеру [19]

Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование

По мнению профессора Гарвардского университета М. Портера [19], существуют только следующие пути достижения оптимального функционирования: либо вы становитесь в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости (лидерство по издержкам), либо дифференцируете свою продукцию/услуги в тех направлениях, которые ценятся покупателями до такой степени, что они будут готовы заплатить наивысшую цену (дифференциация).

Кроме того, организации могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность (рис. 12).

Лидерство по издержкам. Первая общая стратегия связана с лидерством в *минимизации издержек* производства. В центре внимания этой стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами. Организации, реализующие такой тип стратегии, должны иметь четко отлаженную организацию производства, снабжения и распределения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, то есть на высоком уровне должно находиться все то, что связано с себестоимостью продукции.

Из рис. 13 видно, что если вы предлагаете продукт или услугу стандартного качества, и при этом ваша себестоимость значительно ниже средней по отрасли, то вы можете получить значительную прибыль.

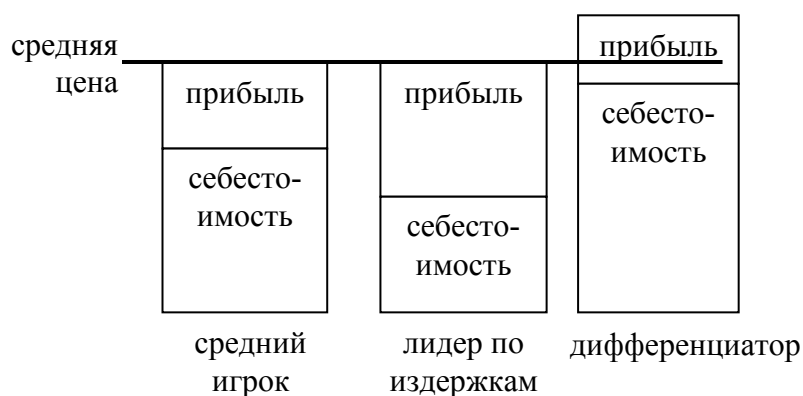


Рис.13. Общие стратегии и прибыльность [3]

Данный способ улучшения результатов деятельности требует того, чтобы ваша продукция среди покупателей не считалась дешевой или худшего качества, потому что в такой ситуации вам придется снизить цену, чтобы реализовать продукцию, а по мере снижения цены преимущество в области себестоимости перестает приносить дополнительную прибыль.

Существует достаточно много способов снижения себестоимости продукции с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества. Прежде всего, это увеличение объемов производства и реализации для получения эффекта масштаба. То, что организация является производителем

продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от влияния каждой из пяти конкурентных сил по М. Портеру [19].

Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию по сравнению с конкурентами, позволяющую ему выжить во время ценовой войны.

Давление со стороны покупателей, направленное на снижение цен, скорее всего, будет слабым, так как потребители вряд ли смогут получить более выгодные предложения.

Позиция организации производителя с низкими издержками может предотвратить вступление в отрасль конкурента, в особенности, если этот соперник надеется конкурировать в области цен. Цена также может быть использована в качестве оружия для отражения угрозы со стороны товаров заменителей.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту, прежде всего потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные организации.

Вместе с тем, существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

1. Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере организацией реакции на изменяющиеся требования покупателей (а эти требования стали более современными и индивидуализированными). Производитель с низкими издержками может в один прекрасный день обнаружить, что круг потребителей его продукта сокращен конкурентами, которые подстраивают и совершенствуют свою продукцию в соответствии с требованиями времени.

2. В проводимой стратегии низких издержек может быть только один лидер, и если организации ведут исключительно ценовую конкуренцию, то второе или третье место по издержкам подразумевает получение лишь незначительных преимуществ.

3. Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы: конкуренты могут приобрести завод с наиболее эффективным масштабом производства. Наибольшая же угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, существующей в данной отрасли, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые позволяют покрывать постоянные производственные затраты.

Дифференциация. Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Например, если Вы предлагаете самые ненадежные и конструктивно несовершенные автомобили, это не приведет к хорошему положению и преуспеванию на рынке.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис и т.п.

Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность товара, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности товара/услуги *высокую цену* и если *издержки контролируются организацией*, то надбавка к цене приведет к значительной прибыли.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от *пяти конкурентных сил*, но совершенно иным способом.

- По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.

- Приверженность клиентов ослабляет их давление на организацию и затрудняет приход на рынок новых конкурентов.

- Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика.

- Наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищает организацию и от товаров-заменителей.

Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

Вместе с тем, стратегия дифференциации не является безрисковой стратегией. Риски могут быть следующие.

1. Если основа дифференциации может быть легко скопирована, то другие организации будут восприниматься покупателями как предлагающие тот же самый товар или услугу. Тогда конкуренция в данной отрасли, скорее всего, превратится в ценовую.

2. Организации, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.

3. Если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования продукта (с целью быть всегда на шаг впереди конкурентов), то организация рискует оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут просто использовать результаты ее деятельности в своих интересах.

4. Если организация будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

Большинство организаций в большинстве отраслей неизбежно вынуждены предлагать что-либо, слегка отличающееся от других. Такие организации не будут дифференциаторами. Можно считать, что организация дифференцируется, если подобные отличия ведут к тому, что можно назначить более высокую цену, чем существующая в отрасли средняя цена.

Фокусирование (специализация). Стратегия фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей данного сегмента лучше, чем это могут сделать конкуренты. Организация не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя его потребности. Например, изготовитель красок может решить иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной и автомобильной отраслей.

В случае использования данной стратегии организация также может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику дифференциации. Однако совершенно обязательно то, что организация строит свою деятельность только в рамках целевого сегмента.

«Застрявший на полпути». М. Портер считает, что компания, которая не сделала выбор между стратегиями – быть ли ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией, рискует «застрясть на полпути». Такие компании пытаются добиться преимуществ на основе как низкой себестоимости, так и дифференциации, но фактически не получают ничего [19].

Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким организациям получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того, как конкуренция становится более интенсивной, те организации, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными.

Вместе с тем, концепции данных общих стратегий имеют и свои недостатки.

Стратегия лидерства по издержкам требует от организации *соответствия средним стандартам качества* продукции по отрасли. Это не «дешевый и легкий» выбор. Если продукция окажется не отвечающей существующим стандартам, то для того, чтобы продать товар потребуются установить более низкую цену, а это приведет к снижению прибыли.

Аналогично, компании, делающей ставку на дифференциацию, *нужно всегда помнить о себестоимости.*

Хотя на первый взгляд эти две стратегии могут показаться разными и совершенно обособленными, при ближайшем рассмотрении оказывается, что у них много общих элементов: *обе стратегии требуют от предпринимателей большого внимания к качеству продукции и более пристального внимания и контроля за издержками.*

Может ли организация использовать преимущества обеих стратегий? Это достаточно сложно. Обычно дифференциация приводит к необходимости усовершенствовать продукцию, что ведет к увеличению затрат, и наоборот, достижение самой низкой себестоимости в отрасли обычно оз-

начает, что организации требуется отступить в определенной степени от дифференциации вследствие стандартизации продукции.

Стратегии роста/сокращения.

Большинство организационных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера организации.

Рост – это фактор, влияющий на активность организации, стимулирующий ее инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Он необходим организации для отражения атак конкурентов.

Стратегия роста является наиболее часто выбираемой альтернативой. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление.

Рассмотрим стратегии роста на основе книги Ж.-Ж. Ламбена «Стратегический маркетинг» [14].

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

- рост по отношению к базовому рынку – интенсивный рост;
- рост по отношению к производственной цепочке – интеграция «назад» или «вперед» относительно основной деятельности: это интегративный рост;
- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности: рост посредством диверсификации.

Каждой из названных целей соответствует определенное число возможных стратегий. Ж.-Ж. Ламбен предлагает следующую типологию данных стратегий [14].

1. Интенсивный рост в пределах базового рынка

- 1.1. Стратегия развития рынков: развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках.
- 1.2. Стратегия проникновения: развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках.
- 1.3. Стратегия развития через товары: развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары.

2. Интегративная стратегия

- 2.1. Стратегия интеграции «назад».
- 2.2. Стратегия интеграции «вперед».
- 2.3. Стратегия горизонтальной интеграции.

3. Стратегия диверсификации

- 3.1. Концентрическая диверсификация.
- 3.2. Чистая диверсификация.

Более подробная характеристика данных стратегий рассмотрена в книгах Ж.-Ж. Ламбена, А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда [14, 24].

Основные принципы стратегического планирования деятельности организации.

Предшествующий матричный анализ и рассмотрение базовых стратегий развития подготовили основу для разработки стратегических шагов по улучшению деятельности диверсифицированной организации. А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают следующие направления разработки корпоративной стратегии [24]. Прежде всего, основное заключение о том, *что делать*, зависит от выводов, которые можно сделать, ответив на несколько ключевых вопросов.

- Достаточно ли в хозяйственном портфеле бизнес-единиц, действующих в очень привлекательных отраслях?
- Не содержит ли портфель деловой активности слишком много подразделений на последней стадии жизненного цикла или организаций – «вопросительных знаков»?
- Не существует ли диспропорции между числом хозяйственных подразделений, находящихся на стадиях зрелости и спада, не настолько ли она велика, что может привести к замедлению роста корпорации?
- Достаточно ли у организации «дойных коров», чтобы финансировать «звезды» и появляющихся победителей?
- Можно ли рассчитывать на то, что ключевые виды деятельности организации смогут обеспечить гарантированную прибыль и/или поток наличности?
- Подвержен ли хозяйственный портфель влиянию сезонных или кризисных колебаний?
- Содержит ли портфель деловой активности виды деятельности, в которых организация не нуждается?
- Находится ли организация, обремененная слишком большим количеством бизнес-единиц, в среднем/слабом конкурентном положении?
- Сможет ли структура хозяйственного портфеля обеспечить компании хорошее положение в будущем?

Ответы на данные вопросы подскажут, следует ли разработчикам корпоративной стратегии: а) подумать об избавлении от некоторых видов деятельности, б) о новых приобретениях или в) о реструктуризации хозяйственного портфеля.

Хорошим критерием стратегической и финансовой привлекательности хозяйственного портфеля диверсифицированной компании является возможность достижения целей организации при существующем наборе видов деятельности. В этом случае корпоративная

стратегия не требует существенных изменений. Однако если существует вероятность того, что некоторые цели не будут достигнуты, разработчики корпоративной стратегии могут:

1. *Изменить стратегические планы некоторых (или всех) бизнес-единиц портфеля деловой активности.* Это включает в себя усилия корпорации по улучшению результатов деятельности существующих хозяйственных подразделений. Однако надо помнить, что преследование сиюминутных целей улучшения деятельности при слишком рьяном подходе к решению этой проблемы может нанести ущерб потенциальным возможностям совершенствования деятельности в долгосрочном аспекте. В любом случае существует предел повышения производительности хозяйственных подразделений для достижения поставленных целей.

2. *Добавить новые хозяйственные подразделения в портфель деловой активности.* Рост деловой активности за счет приобретения новых организаций и/или за счет создания новых бизнес-единиц самой корпорации приводит к возникновению дополнительных вопросов, связанных со стратегией: 1) какие виды деятельности приобретать (связанные или несвязанные); 2) каков должен быть размер приобретения; 3) как новое подразделение впишется в структуру корпорации; 4) на какие специфические черты следует обратить внимание при приобретении компании; 5) можно ли финансировать приобретаемые бизнес-единицы, не сокращая инвестиций, требующихся для покрытия нужд существующих хозяйственных подразделений. Тем не менее, добавление новых хозяйственных подразделений — одна из главных стратегических возможностей, которую часто используют диверсифицированные компании для того, чтобы избежать низких финансовых результатов.

3. *Отказаться от слабых или убыточных бизнес-единиц.* Наиболее вероятными кандидатами на избавление являются хозяйственные подразделения, имеющие слабые конкурентные позиции или действующие в относительно непривлекательных отраслях. Средства, полученные за счет избавления от слабых или убыточных подразделений, могут использоваться для финансирования новых приобретений, стратегических инициатив в оставшихся подразделениях или выплаты долгов.

4. *Создать альянсы в качестве попытки изменить условия, являющиеся причиной низких результатов деятельности.* В некоторых случаях союзы с отечественными или иностранными организациями, торговыми ассоциациями, поставщиками, потребителями могут помочь улучшить неблагоприятные перспективы развития. Создание или поддержка какой-либо политической группы может стать достаточно сильным инструментом лоббирования при решении экспортных проблем, вопросов налогообложения и регулирования хозяйственной деятельности.

5. *Пересмотреть цели корпорации (ориентироваться на более скромные результаты деятельности).* Неблагоприятная ситуация на рынке или приближение спада в одном или нескольких подразделениях могут сделать цели компании недостижимыми. К этому может привести и чрезмерная амбициозность при установлении целей. Сокращение разрыва между желаемыми и реальными результатами деятельности может потребовать пересмотра корпоративных целей для приведения их в соответствие с существующим положением. Такой пересмотр целей – обычно последняя возможность, к которой прибегают тогда, когда все другие действия не привели к желаемому результату.

Основные принципы управления процессом разработки корпоративной стратегии.

Хотя формальный анализ и мозговая атака являются хорошим подспорьем при разработке корпоративной стратегии, в основе ее создания и развития лежит нечто большее. Редко сразу появляется всеобъемлющая глобальная формулировка общей корпоративной стратегии. Для того, чтобы корпоративная стратегия начала вырисовываться и развиваться, необходимо получить результаты исследования различных внутренних и внешних событий, собрать больше информации, осмыслить существующие проблемы, узнать о различных имеющихся и новых возможностях, разработать специальную систему реагирования на неожиданные кризисные ситуации и т.п.

Стратегический анализ не является мероприятием, которое осуществляется одновременно и в полном объеме. Опыт показывает, что *наиболее важные стратегические решения созревают постепенно*, а не являются результатом периодически осуществляемого полномасштабного анализа. Обычно высшее руководство приближается к главным стратегическим решениям постепенно, шаг за шагом, часто начиная со сформулированной в общем виде исходной концепции, а затем дополняя, «настраивая» ее, изменяет собственное мнение о ее содержании по мере того, как поступает все больше информации, достигая тем самым консенсуса по вопросу о необходимых стратегических действиях.

Таким образом, выбор стратегии организации осуществляется ее руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

О.С. Виханский [4] выделяет следующие ключевые факторы, которые должны учитываться при выборе стратегии:

Состояние отрасли и позиция организации в отрасли

Ведущие, сильные организации должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением.

Лидирующие организации в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые организации должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль (использовать одну из стратегий сокращения).

Цели организации придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной организации.

В целях отражено то, к чему стремится организация. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста организации, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, несмотря даже на то, что для этого есть все предпосылки.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития организации. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. Личные симпатии и антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

Финансовые ресурсы организации оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении организации, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников также является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития организации.

Обязательства организации по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии организации. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые будут сдерживать или корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии организации. Бывают такие ситуации, когда организация настолько зависит от поставщиков или покупателей, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала.

Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения организации, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, политических факторов и т.п.

Временной фактор необходимо учитывать, так как и возможности, и угрозы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Организация не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают в процессе разработки стратегий придерживаться определенных принципов. В своей книге «Стратегический менеджмент» [24] они приводят 13 принципов разработки стратегических планов.

1. Разрабатывая и реализуя стратегии, отдавайте особое предпочтение действиям, которые позволят организации усилить свою конкурентную позицию на длительный срок. Сильная конкурентная позиция дает отдачу год за годом, а радость от достижения квартальных или годовых финансовых целей быстро проходит. Плох тот менеджер, который принимает краткосрочные финансовые решения в ущерб стратегическим инициативам, направленным на укрепление конкурентной позиции организации на длительный срок.

2. Осознайте, что ясная, последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, создает организации репутацию и признанную позицию в отрасли; в то время как часто изменяемая стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет лишь скоротечные финансовые результаты. Наличие лишь краткосрочных финансовых целей и отсутствие последовательной долгосрочной стратегии приведут к наихудшему из вариантов получения прибыли – единовременному доходу, который не возобновляется. Предприятие, которое собирается долго функционировать, должно играть в конкуренцию в течение длительного периода.

3. Избегайте стратегий «застывшего на полпути», представляющих собой компромисс между более низкими издержками и более масштабной дифференциацией, между более или менее значительной рыночной привлекательностью. Компромиссные стратегии редко обеспечивают существенное конкурентное преимущество или особое конкурентное положение. Обычно они заканчиваются средними издержками, средней дифференциацией, средней репутацией и имиджем, средним положением в отрасли и незначительными шансами попасть в перспективе в группу лидеров.

4. Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ. Это является наиболее важным условием получения прибыли выше среднего.

5. Придерживайтесь тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.

6. Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях. Ожидайте ответных мер со стороны конкурентов и возможного ухудшения ситуации на рынке.

7. Будьте осторожны при использовании жестких или негибких стратегий, не оставляющих организации возможности для маневра, так как постоянно изменяющиеся условия рынка могут свести к нулю все усилия. Для успешного осуществления любая стратегия должна быть способной к некоторой адаптации к новым условиям рынка. В то время как последовательная долгосрочная стратегия – благо, стратегический абсолютизм, неизменность, застой в деятельности – зло.

8. Не допускайте недооценки действий конкурентов. Конкуренты особенно опасны, когда их загнали в угол и под угрозой находится их благополучие.

9. Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества и достаточного финансового обеспечения.

10. Имейте в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее, чем сильного.

11. Избегайте снижения цен без достаточного преимущества по издержкам. Только производитель с низким уровнем издержек сможет выдержать снижение цен в долгосрочной перспективе.

12. Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная политика, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны ценовую войну и маркетинговую «гонку вооружения», что приведет к снижению прибыли для всех. Агрессивные шаги по захвату большей доли рынка приводят к жесткой конкуренции, особенно когда на рынке большое количество товарных запасов и излишних производственных мощностей.

Ж.-Ж. Ламбен соответственно считает, что при выборе стратегии полезно пользоваться некоторыми простыми правилами, заимствованными из военной стратегии [14]:

- осуществимость: оцените требуемые ресурсы и ограничения;
- сила: стремитесь всегда иметь преимущество в силе;
- концентрация: избегайте распыления сил;
- синергия: обеспечьте координацию и согласованность действий;
- гибкость: будьте готовы к неожиданностям;
- экономность: не растрачивайте ограниченные ресурсы.

Процесс выработки стратегии, помимо стратегического анализа и выбора конкретного стратегического курса, должен включать в себя и *оценку* избранной стратегии развития.

Оценка выбранной стратегии

О.С. Виханский отмечает, что оценка выбранной стратегии осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии [4].

В конечном счете, вся процедура оценки выбранной стратегии подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей? Это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

Если стратегия соответствует поставленным целям, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям

- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ.

- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями организации, соответствует ли она возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени.

- Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии. Риск является фактором жизни компании, однако высокая степень риска может разрушить компанию.

Анализ риска и планирование непредвиденных обстоятельств.

Ж.-Ж. Ламбен [14] отмечает, что для повышения эффективности выработанного стратегического плана необходимо проверить его на устойчивость. Перед тем, как быть принятым, опытный образец должен пройти серию лабораторных испытаний, включая испытания «на тряску». Аналогично предлагается поступить и со стратегическим планом: его нужно как следует «потрясти», прежде чем допустить к той жесткой проверке, которой его неизбежно подвергнут рынок и конкуренты. В книге Ж.-Ж. Ламбена «Стратегический менеджмент» для проверки стратегического плана на устойчивость предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Целесообразность. Представляет ли план реальное и устойчивое конкурентное преимущество?

2. Обоснованность. Являются ли гипотезы, положенные в основу плана, реалистичными; каково качество исходной информации?

3. Осуществимость. Обладаем ли мы необходимыми ресурсами и целеустремленностью? Согласованы ли элементы плана между собой и соответствуют ли они характеристикам среды?

4. Уязвимость. Каков уровень риска и какие факторы определяют успех или поражение?

5. Гибкость. Насколько мы связаны в наших решениях? Можем ли мы отсрочить выбор, сократить наши обязательства, провести преобразования, диверсификацию, деинвестирование?

6. Рентабельность. Какова реальная финансовая привлекательность проекта? Совместима ли ожидаемая рентабельность с приоритетными целями организации?

Принимая во внимание скорость изменения среды, проверку на устойчивость целесообразно производить периодически, чтобы облегчить пересмотр плана. Полезно привлечь к проведению проверки лиц, не участвующих в разработке стратегии, и избежать тем самым опасности «близорукости» со стороны исполнителей, стоящих близко к плану, чтобы объективно оценить его обоснованность.

Разработка и реализация стратегического плана, на первый взгляд, представляются относительно простым процессом. Однако кажущаяся простота и доступность обманчивы. Первоначально разработанная теория стратегического планирования возникла как реакция менеджмента на нестабильное внешнее окружение, неожиданные и непредвиденные изменения, происходящие в конкурентной среде. Новая управленческая парадигма, как отмечает И. Ансофф, вызвала энтузиазм в деловой прессе Запада, особенно США. Вместе с тем, внедрение стратегического планирования чаще всего порождало огромные трудности, которые иногда обуславливали отказ от дальнейших попыток его использования [1].

М. Мескон, ссылаясь на статью в журнале «Форчун», отмечает, что она задает правильный тон, предупреждая руководителей о возможных проблемах: *«Похоже, нам будет нехватать общеорганизационной стратегии, этого очаровательного набора безошибочных идей – матриц, экспериментальных кривых – которые обещали легкую победу. О, она все еще будет где-то здесь, выставляя теперь уже мрачное лицо свое то из этого угла, то из того, но дела больше не будут такими, какими они были раньше. Кто может забыть восторг, охвативший его, когда он впервые*

услышал песнь сирены: «Есть немного простых правил – пойми их, сделай своими, и ты тоже станешь победителем» [16].

И. Ансофф в связи с этим отмечает, что в этой ситуации возникло два направления. Одно из них – критика стратегического планирования. Его называли «неработающей ловушкой для мышей», руководителям предлагали «вернуться к основам». Те, кто пошел по другому пути, пытались понять, почему стратегическое планирование дает сбой. В результате был совершен ряд открытий, в частности стратегическое планирование расширилось до стратегического менеджмента. Как пишет И. Ансофф, планирование стратегии становится полноправным управленческим инструментом только при условии, что оно дополнено и переработано в соответствии с *планами воплощения стратегии*. Даже систематизированное формулирование стратегии – вещь довольно запутанная и неэффективная, если оно *отделено от реализации*. Рассмотрение стратегического планирования и внедрение его в жизнь организации как единого целого, мы будем называть стратегическим менеджментом [1].

Таким образом, стратегический менеджмент, стратегическое управление – это не только формулирование стратегии как новой логики будущего развития организации, но и способы ее внедрения, выполнения, реализации в жизнь.

Выводы к главе 3

Изучив материалы данной главы, можно сделать следующие выводы:

1. Формирование целевых установок организации необходимо начинать с определения видения и миссии, которые позволяют определить сферу деятельности организации, ее предназначение, направления развития.
2. Для формирования стратегических альтернатив, соответствующих тенденциям внешней и внутренней среды, необходимо использование результатов комплексного стратегического анализа с использованием методик матричного анализа.
3. В процессе стратегического планирования формируется не одна стратегия, а совокупность иерархических сформированных, гармонизированных между собой стратегических планов («дерево стратегий»).
4. При формировании стратегий развития организации следует учитывать базовые (эталонные) стратегии развития, сформированные теорией и практикой стратегического менеджмента.

Контрольные вопросы к главе 3

1. Охарактеризуйте иерархию стратегий диверсифицированной организации.

2. Охарактеризуйте базовые стратегии развития, которые необходимо учесть для выработки стратегии предприятия – базы практики.

3. Приведите пример правильно сформулированной, на Ваш взгляд, стратегии организации (российской и зарубежной), поясните выбор.

4. Какова необходимая информационная база для формирования стратегических альтернатив?

5. Каковы критерии выбора из ряда альтернатив наиболее оптимальной стратегии развития?

6. Какие методы используются при развертывании стратегических целей в тактические (оперативные) планы?

Тесты к главе 3

1. Стратегия является определением:

- а) основных долгосрочных целей;
- б) конкретных задач предприятия;
- в) политики, проводимой высшим руководством;
- г) всего перечисленного.

2. Какой вид стратегии предполагает изучение интересов конкретной группы потребителей, тем самым удовлетворяя их необычную потребность?

- а) стратегия «лидерство по ценам»;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия интеграции;
- г) стратегия фокусирования.

3. Формирование «Стратегического дерева целей» организации осуществляется:

- а) развертыванием корпоративной стратегии по звеньям иерархии;
- б) формированием корпоративной стратегии как совокупности стратегий соответствующих подразделений и отраслей;
- в) в зависимости от сложившейся ситуации и др.

4. Какие факторы необходимо учитывать при выработке стратегии?

- а) состояние отрасли и позиция организации в отрасли;
- б) интересы и отношение высшего руководства;
- в) финансовые ресурсы организации;
- г) временной фактор;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды»
- ж) все перечисленное.

5. Определите неправильное утверждение:

- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- г) стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.

6. Проверка устойчивости стратегического плана предполагает оценку следующих параметров:

- а) целесообразность;
- б) обоснованность;
- в) гибкость;
- г) рентабельность;
- д) все перечисленное.

Кейс к главе 3

«Мясная корпорация: необходимы новая стратегия развития бизнеса»

Агропромышленный холдинг «Мясная корпорация» (далее АПХ «МК»), создан в 1993 г., является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса в Центральном и Южном федеральных округах. Направления деятельности: растениеводство; производство комбикормов; животноводство; первичная мясопереработка; глубокая мясопереработка; низкотемпературная транспортная и складская логистика; дистрибуция продуктов питания. Численность персонала: более 20 000 человек; география деятельности: 16 регионов России; клиентская сеть: более 16 000 клиентов в различных регионах России.

Основные показатели холдинга находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские. АО «Южная мясная организация», входящая в АПХ «МК», официально имеет статус крупнейшей вертикально интегрированной компании в Европе по поголовью скота высокой генетики и входит в пятерку мировых лидеров. В планах акционеров – стать абсолютным мировым лидером.

В 2014 году оборот АПХ «МК» составил 72 млрд. руб., из них 17,3 чистой прибыли (уровень рентабельности 24%).

В 2015 году – оборот достиг 97 млрд. руб.,

В 2016 году – ожидается около 130 млрд. руб.

Результаты SWOT-анализа сводятся к следующему:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

1. АПХ «МК» внедрил в России лучшие мировые технологии мясного животноводства с использованием КРС (крупного рогатого скота) с самой высокой генетикой, существующей в мире: порода *Aberdin Black Angus* (их можно содержать без крыши над головой, они стойки к климатическим колебаниям от минус 30 до плюс 40 градусов). На последнем этапе откорма достигается показатель ежедневного привеса в 1,5 – 2 кг. В результате получается мраморное мясо – с мелкими вкраплениями жира в структуре мышечных волокон. В составе холдинга 55 ферм, на каждой из которых – размещается 7-8 тысяч голов *Aberdin Black Angus*. На фермах практически все процессы – автоматизированы, каждое животное имеет свой чип, внедрена автоматизированная система кормления и поения. Данные с каждого кормления подаются на сервер компании. Человеческий фактор практически сведен к нулю.

2. Высокоиндустриальная переработка мясной продукции на нескольких заводах «МТ», аттестованных по всем ведущим мировым системам, в том числе «Халяль», EFSA, FVO. Процессы производства максимально автоматизированы (уровень роботизации 80%). Ручной труд используется только при мелкой обвалке (разруб четвертованной туши без шкуры) с выделением премиального сегмента – мраморного мяса, которое составляет 10% - рибайн и стриплойн – толстая и тонкая части длинной мышцы спины, которые продаются по оптовым ценам по 1000 руб. за 1 кг. На складе готовой продукции емкостью 20 тыс. единиц – работников нет вообще, система сама определяет, какой ящик взять, как протестировать, куда отправить. Под особым контролем – биологическая безопасность. Все производственные комплексы разделены на зоны доступа, и сотрудник, работающий, например, в «красной зоне», не может попасть в «зеленую». Вход в любое помещение сопровождается автоматизированным контролем биобезопасности входящего.

3. Значительные сроки хранения мяса в охлажденном виде в индустриальной и потребительской упаковках (на подложке). Например, говядина – соответственно 60 и 20 дней. Такие сроки, соответствующие мировым стандартам, достигаются по словам директора мясоперерабатывающего завода за счет следующих факторов:

Во-первых, качество входящего сырья. Мы контролируем теленка от момента рождения со всеми прививками, до убоя, отсюда – отличная микробиология. Кроме того, если во время убоя животное испытывает стресс, нормальной продукции из него не получится: важны гуманные способы доставки и забоя.

Во-вторых, микробиология в цехах: правильный клининг, постоянный мониторинг обсемененности продукции. Если снижать общее микробное число, то продукция может пролежать до 50 суток.

В-третьих, важен температурный режим, мониторинг осуществляется каждые полчаса.

Инъектирование, как многие другие делают, мы не используем, оно будет выглядеть хорошо, храниться долго, но это уже не будет премиальное мясо. В состав инъекций входят сульфаты, удерживающие влагу и биотик, подавляющий бактерии на химическом уровне. Мы это не применяем.

4. Беспрецедентный для российского животноводства масштаб производства, что снижает себестоимость и позволяет с помощью собственного рефрижераторного парка и длительных сроков хранения осуществлять поставки любого объема и долгосрочности. За последние пять лет инвестиции АПХ «МК» превысили 140 млрд. руб. Темпы роста производства компании растут в среднем на 40% в год. К 2020 году планируется достичь показателя 1,2 млн тонн мяса в потребительской и индустриальной упаковке, из которых 25% будет экспортироваться в 52 страны мира. Качество продукции признали такие требовательные рынки как страны Персидского залива и Евросоюза.

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Высокий уровень спроса на качественную мясную продукцию на внутреннем рынке страны.

2. Ограничения на ввоз мясной продукции ведущих зарубежных производителей в связи с санкционным режимом.

3. Высокий уровень спроса на мясную продукцию премиального уровня на развитых рынках мира с высоким уровнем цен.

4. Возможность получения субсидий на содержание племенного хозяйства, производство КРС.

5. Интеграция с другими производителями мясной продукции, повышающими свою конкурентоспособность за счет государственной поддержки.

УГРОЗЫ

1. Экологическая безопасность из-за скопления животных на небольшой территории (7-8 тыс. голов на ферму). Из интервью конкурента: «Скотоводство – не за большими стадами. Максимум сто голов, и пасти их надо так, чтобы они чувствовали себя как в раю. А когда мы ставим туда полтысячи голов – начинаются проблемы (в том числе экологические и связанные с сохранностью приплода)».

2. Доминирующее положение в сегменте розничной торговли. Исследованы сети семи городов: Липецк, Воронеж, Белгород, Калининград, Брянске, Москва и Санкт-Петербург. В основе исследования – методика ВТО: поштучно считается удельное количество товаров каждой торговой марки, выложенных в холодильнике, и процент занимаемой ими площади. Среднее арифметическое этих показателей показывает уровень представленности этих производителей в магазине. Липецкие сети «Перекресток»:

все охлажденное мясо (кроме птицы) – 100% «МК», мясо птицы – на 80% - «МК». На большой площади – наггетсы, стрипсы, лазанья «МК». Отдельная секция для деликатесов «МК» - мраморная говядина и свинина для запекания по цене 1500 – 2500 руб. за 1 кг. Столицы (Москва и Питер) должны были порадовать максимальной торговой конкуренцией, однако, надежды не оправдались. «Откуда мясо?». «МК» - а как же иначе?

Основные причины: удобство организационной потребительской упаковки, качество продукции, бесперебойность, гарантия ритмичности поставок, и самое главное – длительные сроки хранения охлажденного мяса в потребительской упаковке: говядина – 21 день, свинина – 15 дней. В индустриальной упаковке – 45 суток.

3. Жалобы российских фермеров: невозможность пробиться в торговые сети из-за засилья «МК». Компании монополисту отдаются все пригодные для возделывания и пастбища земли в Черноземье.

Задание: в связи с возникновением доминирующего положения исследуемой организации, обоснуйте новую стратегию развития «Мясной корпорации».

Глава 4. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ

В результате освоения данной главы обучающийся должен

знать:

- возможные проблемы, возникающие при реализации стратегий развития;
- комплекс управленческих методов, позволяющих преодолеть организационное сопротивление при реализации выбранных стратегий развития;
- прогрессивные методы стратегического контроля.

уметь:

- выявлять источники организационного сопротивления;
- уметь формулировать задачи выполнения стратегии с учетом используемых методов управления;
- определять стратегически значимые подразделения, обеспечивающие выполнение стратегии.

владеть навыками:

- разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности организационного сопротивления изменениям;
- формирования структуры и культуры организации в соответствии с выбранной стратегией развития;
- разработки систем стратегического контроля, позволяющего принимать управленческие решения, направленные на реализацию/изменение стратегических планов.

4.1. Проблемы и задачи выполнения стратегии

Следующим шагом после того, как менеджеры выбрали стратегию, является превращение ее в действие, которое дает хорошие результаты. Поэтому важнейшим этапом в стратегическом управлении является процесс выполнения стратегии. История предпринимательства знает великое множество примеров, когда хорошо разработанные стратегии не были реализованы полностью или даже частично. С другой стороны существует и множество примеров того, когда не очень хорошо проработанная стратегия благодаря грамотному менеджменту и энтузиазму коллектива блестяще претворялась в жизнь.

Один из основоположников теории стратегического управления И. Ансофф в своих трудах «Стратегическое управление», «Новая корпоративная стратегия» отмечает, что *внедрение стратегии – это более сложный и трудоемкий управленческий процесс, чем ее разработка*

(«...формулирование стратегии – еще полдела. Как заставить ее работать – вот вопрос») и, соответственно, *стратегическим менеджментом будет считаться процесс, включающий не только разработку стратегии, но и успешную ее реализацию*» [1].

Как показал опыт, главная проблема стратегического планирования состоит в том, что его выводы чрезвычайно трудно реализовать на практике. Когда организация пытается установить строгую стратегическую дисциплину, внутри организации возникает сопротивление планированию, своего рода организационная инертность, которая противодействует воплощению планов в жизнь, сопротивляется им, подобна организму, борющемуся с инородными телами.

Пришлось проявлять изобретательность – менеджмент начал поиски «вакцины», которая помогла бы сделать стратегическое планирование приемлемым и «вкусным» процессом. Прежде всего, был сделан вывод о необходимости участия в процессе разработки и дальнейшей поддержки стратегических планов высшего руководства организации.

Найденное решение принесло лишь временный эффект. Да, начальный энтузиазм исполнительного директора подстегивает внедрение стратегического планирования, но стоит ему переключить внимание на другие задачи, как организационный пыл тут же затухает.

Можно сказать, что первый опыт стратегического планирования показал наличие серьезных проблем с его внедрением:

- «паралич анализа», когда выполнение стратегических планов приносит незначительные результаты;
- организационное сопротивление стратегическому планированию;
- отказ от стратегического планирования при отсутствии поддержки высшего руководства.

Как уже отмечалось, объяснения заключаются в следующем. Стратегическое планирование должно применяться в комплексе с такими процессами, как: а) планирование возможностей руководства и б) управление общим процессом стратегических изменений.

Только при наличии этого режима стратегическое планирование по-настоящему эффективно. В совокупности эти три тесно связанных между собой процесса называются *стратегическим менеджментом*».

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд в своей книге «Стратегический менеджмент» отмечают [24], что если успешное *создание стратегии* зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции в отрасли и предпринимательского искусства, то *выполнение стратегии* проверяет *способность менеджера* проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленные цели.

Что делает процесс выполнения стратегии чрезвычайно сложным и трудоемким управленческим процессом? Основными причинами этого являются:

- большой круг управленческих обязанностей, требующих внимания;
- множество путей, по которым может идти менеджер;
- требование наличия необходимых навыков управления людьми;
- настойчивость, необходимая для реализации начатых инициатив;
- опережающее разрешение возникающих спорных вопросов, которые могут возникнуть;
- сопротивление переменам, которое надо преодолеть.

Последний фактор играет важную роль, далее феномен сопротивления и пути его преодоления будут рассмотрены более подробно.

К сожалению, нет четких руководств (где все расписано по шагам), нет проторенных дорожек, и существует очень мало конкретных директив для того, чтобы можно было энергично взяться за работу. Выполнение стратегии – это наименее формализованная часть стратегического управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конечного результата.

Базой для принятия решения о том, делать что-то или нет, является личный опыт, накопленная информация и результаты анализа существующей ситуации. Причем в каждом отдельном случае реализация стратегии осуществляется в различной обстановке. Различные условия конкуренции и деловая практика, организационная культура и окружающая среда, системы вознаграждения и личностные характеристики сотрудников – все это требует индивидуального подхода к реализации стратегии.

Таким образом, для того, чтобы разработанная и утвержденная стратегия была реализована необходимо решить следующие задачи. Во-первых, обеспечить грамотное руководство процессом выполнения стратегии – эффективный менеджмент и, во-вторых, – правильно проводить стратегические изменения, преодолевая организационное сопротивление.

Что касается общего руководства процессом выполнения стратегии. А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [24] отмечают, что одним из созидających или разрушающих условий успешного выполнения стратегии является уровень руководства процессом, то есть то, насколько хорошо ведется управление. Менеджеры осуществляют руководство разными способами. Они могут играть активную, заметную роль или неключевую роль, роль за сценой; могут принимать решения авторитарно или на основе соглашения, делегировать полномочия в большей или меньшей степени, быть лично вовлеченными в детали реализации стратегии или стоять в стороне и инструктировать других; действовать быстро (внедрять инициативы сразу на многих направлениях) или осторожно

(ориентироваться на постепенный прогресс в течение длительного времени).

Ведущая роль *главного исполнительного директора* подчеркивается во многих исследованиях. Удачливые лидеры, обладающие харизмой, призывают к стратегическим изменениям, рисуют перед аудиторией заманчивые картины будущего. Такое видение должно быть *достаточно широким*, чтобы позволить работникам проявлять инициативу, и в то же время быть *достаточно детализированным*, чтобы убедить работников в том, что их лидер знает, что делает и что он понимает проблемы данной отрасли.

Б. Карлоф в своей книге «Деловая стратегия» приводит общий перечень качеств, присущих хорошему руководителю [8]. Хороший руководитель – это человек:

- экстравертный, открытый;
- любознательный;
- восприимчивый;
- ориентированный на результат;
- решительный;
- критически настроенный;
- опытный, терпеливо относящийся к ошибкам;
- обаятельный;
- внушающий доверие и энтузиазм;
- спокойный;
- готовый выслушать других;
- добросердечный и внимательный;
- свободный от предрассудков;
- смелый;
- невозмутимый;
- гибкий;
- готовый способствовать развитию других

Далее Б. Карлоф отмечает, что в течение долгого времени господствовало убеждение, что успешное руководство в бизнесе немыслимо без интеллекта, образования и аналитических способностей.

В конце XX века произошла переоценка ценностей, было выявлено, что для успеха в бизнесе важны и другие качества. Это, в первую очередь, деловой опыт, творческий подход, напористость и кругозор.

Под деловым опытом понимается опыт, приобретенный человеком, который пережил или изучил целый ряд деловых ситуаций. *Творческий подход* означает способность человека группировать имеющиеся у него элементы знаний в новые, новаторские комбинации. *Напористость* подразумевает способность пройти путь от задуманного к сделанному, не увязая в пучине анализа. *Кругозор* означает способность к стратегическому менеджменту (то есть способность видеть перспективу перемен) и к

нахождению оптимального соотношения между ценностью товара как потребительского блага и рациональным использованием ресурсов.

Независимо от размера компании и от того, какие требуются перемены (радикальные или незначительные), самая важная и отличительная черта лидерства (руководства процессом выполнения стратегии) – это твердая уверенность в том, что нужно делать для того, чтобы достичь желаемых результатов. Знание того, что нужно делать, вытекает из глубокого знания бизнеса и понимания окружения, в котором функционирует организация.

Создание жизнеспособной организации, способной реализовать стратегию. Для построения жизнеспособной организации А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд выделяют три типа первоочередных действий [24]:

1. Отбор талантливых людей на ключевые позиции.
2. Проверка соответствия главных достоинств организации (опыта, навыков, управленческого таланта, технических ноу-хау, конкурентных возможностей) существующим потребностям.
3. Определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании.

Характеристика организационной структуры, соответствующей стратегии, будет рассмотрена в следующем параграфе. Остановимся более подробно на первых двух задачах.

Отбор людей на ключевые позиции.

Подбор дееспособной управленческой команды – одна из первостепенных задач построения организации. Исполнители стратегии должны очертить ядро управленческой команды, которое нужно для успешного выполнения стратегии, а затем найти соответствующих людей на каждое направление деятельности. Иногда для этого подходит существующая управленческая команда; иногда необходимо ее усилить, выдвигая в нее собственных квалифицированных сотрудников или привлекая специалистов со стороны, чья подготовка, образ мышления и стиль управления соответствуют ситуации.

В условиях быстро изменяющейся и развивающейся ситуации в тех случаях, когда у компании нет сотрудников, обладающих требуемыми знаниями, опытом и управленческим ноу-хау, привлечение на ключевые руководящие посты специалистов со стороны представляет собой достаточно стандартный подход к построению организации, так как слишком часто все сводится к бесполезным перестановкам в штатном расписании.

Для того чтобы подобрать дееспособную управленческую команду, нужно обладать определенным талантом и суметь правильно определить, каким уровнем подготовки, опытом, знаниями, ноу-хау должны обладать члены управленческой команды, какой стиль руководства должен быть присущ каждому из них, каковы должны быть их ценности, убеждения,

личные свойства, чтобы все это способствовало успешному выполнению стратегии.

Как и всегда при создании команды, в данном случае важно собрать вместе совместимую группу менеджеров, обладающих определенным опытом и навыками для выполнения поставленных задач. Члены команды должны быть индивидуально совместимы друг с другом, и уровень их мастерства должен соответствовать избранной стратегии.

Создание сплоченной управленческой команды – основная задача построения организации. Часто это первый шаг на пути реализации стратегии. Пока ключевые посты не займут талантливые знающие люди, сложно говорить о том, что реализация стратегии осуществляется в полную силу.

Создание главных достоинств.

Когда трудно или невозможно превзойти конкурентов по стратегии (победить их за счет лучшей стратегии), то путь к лидерству в отрасли лежит через превосходство в реализации стратегии. Создание главных достоинств и организационных возможностей, которым конкурент не сможет ничего противопоставить, – один из самых лучших путей превзойти его.

Главные достоинства (преимущества перед конкурентами) могут иметь отношение к любым стратегически значимым сферам деятельности организации: лучшее производственное ноу-хау, обладание уникальными технологиями, качественное послепродажное обслуживание, способность быстро реагировать на изменение требований клиентов, самые высокие достижения в области минимизации затрат, способность переходить на выпуск новой продукции быстрее конкурентов, более совершенные системы управления запасами, большой опыт маркетинговой деятельности, более эффективное сотрудничество внутри организации в процессе управления и т.п.

Например, главные достоинства компании *Procter & Gamble* заключаются в непревзойденном опыте и навыках в маркетинге и распределении продукции, а также в области научно-исследовательских разработок по пяти основным технологиям производства: жиров, масел, средств по уходу за кожей, моющих средств, эмульгаторов.

Главные достоинства организации *Sony* сводятся к ее технологиям в области электроники и способности перенести эти технологии в производство новых товаров (миниатюрных радиоприемников и видеокамер, телевизоров и видеомагнитофонов с уникальными свойствами).

За счёт применения стратегии эффективной адаптации федеральная торговая сеть «*Магнит*» обошла не только своих внутренних конкурентов, но и глобальных лидеров, присутствующих на отечественном рынке. Организация добилась успеха, опираясь на собственную логистику и штатных программистов, а также благодаря тому, что ориентировалась в пер-

вую очередь на небольшие города, тогда как конкуренты пытались воспользоваться более очевидными возможностями в мегаполисах.

Организация «Ozon» – российский Amazon – стала лидером рынка, сделав ставку на свои операционные и логистические преимущества. В 1998 году, когда была создана организация, обычная почтовая доставка все ещё была недостаточно ненадёжной, а население, как и сейчас, предпочитало наличные расчёты и с трудом представляло себе возможность онлайн-покупок. Для решения этих проблем в «Ozon» решили создать собственное транспортное подразделение и развернуть по всей стране сеть пунктов комплектования заказов. После того как собственная логистика была отлажена, «Ozon» и «Магнит» стали предоставлять эту услугу другим организациям, не только эффективно используя ресурсы для получения дополнительной прибыли, но и постоянно находясь в курсе потребностей рынка.

Лучше всего процесс создания и усиления главных достоинств организации возглавить руководителям высшего уровня, которые понимают, как создаются главные достоинства организации. Они должны сосредоточить свое внимание на направлениях деятельности, связанных с созданием главных достоинств, и передать достаточно ресурсов для развития с целью достижения *доминирующей силы*, необходимой, чтобы обеспечить конкурентное преимущество. Данное положение не означает, что нужно тратить на развитие направлений, связанных с созданием главных достоинств, больше денег, чем конкуренты. Это – необходимость сознательного фокусирования на этих направлениях мастерства и таланта, разработки системы внутренних и внешних критериев оценки достижения статуса компании, лучшей в отрасли.

Ориентация в первую очередь на внутренние интеллектуальные ресурсы – знания и мастерство, а не на материальные и не на рыночную позицию – лучший выбор для компании.

Б. Мильнер отмечает [17], что некоторые исследователи современных организаций обратили внимание на то, что средняя «продолжительность жизни» большинства из них - от создания до закрытия – составляла менее 40 лет. Однако многие организации остаются действующими и полными сил даже после двухсотлетней деятельности. Анализ этих тенденций приводит к выводу, что большая часть корпораций «умирает» преждевременно из-за неспособности обучаться, адаптироваться и развиваться по мере изменений окружающей их среды. В связи с этим обращает на себя внимание более частое использование в последнее время понятия «обучающиеся организации». Организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ организаций. Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) по мере быстрых перемен, происходящих вокруг, считаются обреченными.

Значительная часть обучения в организациях может быть определена как *поддерживающее* обучение, как непрерывный процесс. *Кризисное* же обучение - это такая форма, которая зависит от стратегии реагирования на какое-либо событие (кризис) или сложившуюся ситуацию. Следует также выделить *предупреждающее* обучение, имеющее стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали. При этом процесс стратегических перемен требует крупных инвестиций в интеллектуальное обеспечение, решиться на которые значительно труднее, чем на капиталовложения в материальные объекты, такие, как здания и оборудования.

В процессе выполнения стратегии происходят изменения, создающие условия для реализации выбранной стратегии. Данные изменения не являются самоцелью.

Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Существуют ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

О.С. Виханский выделяет пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений [4].

Перестройка организации предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры.

Радикальное преобразование организации проводится в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют значительных изменений, касающихся, прежде всего, организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга.

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 важно внимательно следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Рассматривая проблемы проведения стратегических изменений, К. Боумен в своей книге «Основы стратегического менеджмента» [3] отмечает, что большинство фирм не нуждается в радикальных изменениях существующих стратегий. Уже сам факт существования организации говорит о том, что она проводит правильную политику. *Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью организации.*

Идея заключается в том, что существуют силы, помогающие нам достигнуть в перспективе ожидаемой позиции (*продвигающие силы*), и силы, мешающие двигаться нам в нужном направлении (*противодействующие силы*). Если продвигающие силы сильнее, чем противодействующие, то мы уже движемся в нужном направлении. Если же нет, то степень изменений, необходимых для достижения перспектив, – значительна.

Рисунок 14 [3] отражает анализ воздействующих сил. Существующее положение обозначено в форме линии, которая подвергается воздействию *продвигающих и противодействующих сил*.

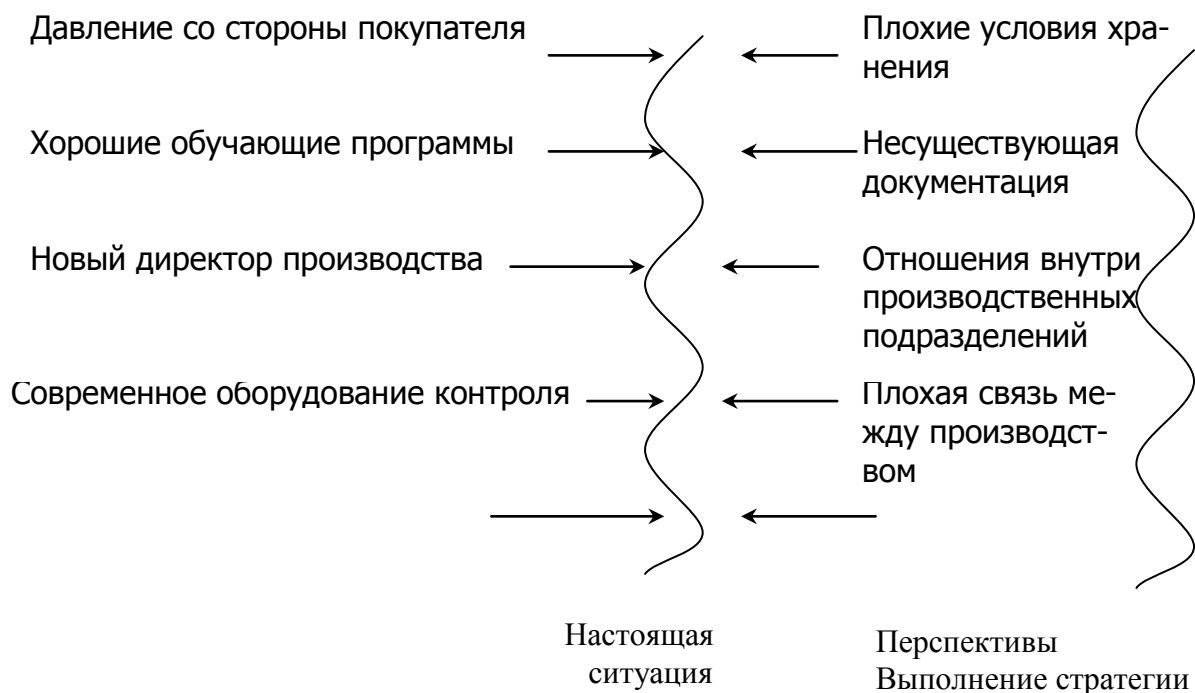


Рис. 14. Анализ воздействующих сил на улучшение качества

Существуют три способа ускорения движения в направлении перспективной позиции;

1. Усиление существующих продвигающих сил.
2. Ослабление существующих противодействующих сил.
3. Добавление новых продвигающих сил.

Для осуществления необходимых стратегических изменений К. Боумен предлагает [3]:

1. *Четко определить менеджера, ответственного за проведение одной или нескольких акций по усилению продвигающих и ослаблению противодействующих сил.*

2. *Предоставить в распоряжение менеджера ресурсы и обеспечить поддержку для осуществления необходимых мероприятий.*

3. *Установить конкретные сроки, следите за развитием ситуации и корректировать ее, где это необходимо.*

Сопротивление изменениям. Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. Трудности связаны в первую очередь с тем, что *всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения.*

Один из основоположников теории стратегического управления И. Ансофф в своих трудах значительное внимание уделяет рассмотрению этого феномена – сопротивлению стратегическим изменениям. В своей книге «Новая корпоративная стратегия» он приводит слова Н. Макиавелли: *«Нет ничего труднее, опаснее и неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому. Н. Макиавелли, «Государь» [1].*

Рассмотрим проблемы, касающиеся сопротивления изменениям, используя основные положения книги И. Ансоффа «Новая корпоративная стратегия» [1].

Накопленный за последние десятилетия опыт показывает, что стратегические изменения неизбежно сталкиваются с сопротивлением внутри организации.

Затраты на переход организации к новым рынкам, новым технологиям обычно превосходят оценочные, возникают непредвиденные задержки. Приобретаемые предприятия, которые до этого приносили прибыль, таинственным образом становятся убыточными; ключевые менеджеры, пришедшие в организацию при слиянии, стремятся покинуть ее, несмотря на все материальные выгоды; синергетические эффекты, которые должны были проявиться при объединении, так и не возникают.

Когда высшее руководство решает поставить принятие стратегических решений на систематизированную основу, вводя стратегическое планирование, организация сопротивляется новой системе. Это ведет к «параличу анализа», инновации «умирают в столах», планирование чахнет, а стратегии так никогда и не доходят до конечного рынка. Более того, отмечена тенденция к «выдавливанию» новых систем и возврат к старым, проверенным временем методам принятия решений.

Поддержка, которую оказывает высший менеджмент стратегическому планированию, принимается сотрудниками как временное принуждение. Пока высший менеджмент «давит» подчиненные вынуждены исполнять решения. Как только внимание руководителей переключается на новые проблемы, ростки стратегического планирования затапываются «снизу».

Сопротивление переменам не связано исключительно с противостоянием стратегическому планированию. Оно возникает всегда, когда изменения не связаны с прошлым поведением организации, ее культурой и структурой власти.

В таблице 4.1 [1] приведены замечания, которые часто высказывают работники организаций при введении прерывистых (то есть не связанных с прошлым) изменений, демонстрируется их истинный смысл и показывается, как подобное отношение может сказаться на стратегических переменах.

Таким образом, сопротивление – не простое отклонение, а фундаментальная проблема, которая заслуживает не меньшего внимания, чем само формулирование стратегии.

Т а б л и ц а 4.1

Симптомы сопротивления при реализации стратегии

Замечания	Подход/эффект
«Нет ничего страшного в том, что не удастся избавиться от спада производства...»	Отклонение
«Завтра мы все организуем и спланируем...»	Промедление
«Мы парализованы анализом...»	Недостаточный контроль исполнения мероприятий
«Чем больше новых товаров мы продаем, тем больше денег теряем...»	Стратегическая неэффективность
«То, чего руководитель не знает, не может ему повредить...»	Саботаж
«Давайте займемся настоящей работой!»	Возврат к прежнему состоянию
«Смерть в столе»	Отказ от планирования

Б. Карлоф соответственно отмечает [8], что 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;
- внезапны и неожиданны;
- оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- причины проведения перемен нечетко сформулированы, что вызывает беспокойство;
- предыдущие перемены не принесли нужных результатов.

О.С. Виханский, рассматривая проблему сопротивления [4], отмечает, что носителями сопротивления так же, как носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. *Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, то есть сложившийся статус-кво.* Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее. Мудрость широко распространенных пословиц «От добра добра не ищут» или «Лучшее – враг хорошего» является квинтэссенцией идеологии сопротивления изменениям.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний из двух факторов:

- 1) принятие или непринятие изменения;
- 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации, исходя из бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации, должно попытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех оставшихся положений (рис. 15).

Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения широкий круг сотрудников, провести среди работников *широкую разъяснительную работу*, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач.

Отношение к изменению		Открытое
Проявление отношения к изменению	«Сторонник»	
	«Противник»	Скрытое
	«Пассивный сторонник»	
	«Опасный элемент»	
Принимается		Не принимается

Рис. 15. Матрица «изменение – сопротивление» [4]

Таким образом, успех проведения стратегических изменений зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, им следует демонстрировать высокий уровень *уверенности* в его правоте и стараться быть, по возможности, *последовательными* в реализации программы изменения. Кроме того, они всегда должны помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому *им не следует обращать внимание на небольшое сопротивление изменению и нормально относиться к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а затем это сопротивление прекратили.*

4.2. Приведение организационной структуры и культуры в соответствие со стратегией

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений.

Первый срез – это *организационная структура*, второй – *организационная культура*.

Для стратегического управления организационная структура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной *структуры*. Совсем необязательно менять организационную структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии.

Однако совершенно необходимо установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, и потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

М. Мескон и др. отмечают [16], что существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует организация. Одна из основных ошибок, совершаемых слишком многими организациями, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру организации. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана.

Разработка стратегии является сложным делом, но многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой по форме, а затем и по существу. Следовательно, многие руководители не затрудняют себя проработкой этапов перестройки организации.

Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные и хорошо задуманные стратегии на неудачу».

Таким образом, неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры. Исследования подтверждают это. А. Чандлер [25] в результате изучения 70 крупных корпораций наглядно подтвердил, что структура организации развивается вместе с развитием стратегии, но только с того момента, когда неэффективность деятельности приводит к необходимости изменения структуры. Опыт этих фирм показывает, что они в своих действиях следовали одной и той же схеме: разработка новой стратегии, появление административных проблем, снижение прибыльности и ухудшение выполнения различных операций, переход к более приемлемой организационной структуре, повышение уровня прибыльности и улучшение выполнения стратегии.

Здравый смысл диктует необходимость переоценки менеджерами внутренней структуры организации при любых изменениях стратегии. Новая стратегия, скорее всего, повлечет за собой появление новых или отличающихся от существующих ключевых видов деятельности, потребует новых навыков, и если данный факт будет проигнорирован, то возникшее в связи с этим несоответствие между стратегией и структурой приведет к проблемам реализации стратегии.

Таким образом, структура зависит от стратегии, и этап формирования соответствующей структуры представляет наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана.

Рассмотрим вопросы приведения организационной структуры в соответствии со стратегией, используя основные положения книги А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда «Стратегический менеджмент» [24].

Организационная структура каждой организации имеет свои характерные особенности. Она отражает: предшествующие ей организационные структуры данной организации, мнение руководства о наилучшей системе соподчинения и отчетности, политику назначения на должности и многие другие внутренние факторы.

Следующие рекомендации помогут *приведению структуры в соответствие со стратегией*.

1. Четко определите основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделайте их основными элементами организационной структуры.

2. Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-то причин быть переданы в ведение одного менеджера, установите связи между подразделениями и обеспечьте необходимую координацию.

3. Определите объем власти (круг полномочий), необходимой для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.

4. Определите, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне организации более успешно и эффективно.

Рассмотрим данные рекомендации более подробно. *Определение стратегически значимых видов деятельности*. В любом бизнесе некоторые виды деятельности являются более важными для успешной реализации стратегии, чем другие. Например, отель должен обеспечить быстрое оформление гостей при въезде или выезде, хорошее содержание комнат, качественное питание и создать для своих клиентов приятную атмосферу.

Два вопроса помогут определить, какие виды деятельности особенно важны для реализации стратегии организации: «Какие функции должны быть выполнены особенно хорошо и своевременно, чтобы добиться существенного конкурентного преимущества?» и «Плохое выполнение какого вида деятельности создает серьезную угрозу стратегическому успеху?». Ответы на данные вопросы обычно позволяют определить критические виды и сферы деятельности организации, на которых следует сосредоточить усилия по созданию организационной структуры.

Выделение стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при построении организационной структуры является

незыблемым требованием, первоосновой. Ситуация, когда ключевые хозяйственные подразделения поставлены на один уровень с менее важными видами деятельности или, что еще хуже, подменяются последними, заканчивается тем, что главные для организации направления не обеспечиваются необходимыми ресурсами и сила их влияния на конкурентоспособность организации в значительной степени преуменьшается.

Когда же виды деятельности, имеющие для организации первостепенное значение, образуют ядро ее оргструктуры, а менеджеры соответствующих подразделений занимают ключевые позиции в системе управления, то можно ожидать превращения таких хозяйственных подразделений в центры прибыли.

Пример успешной реализации стратегии на российском рынке – это деятельность организация «Балтика». Выступая с начала 90-х годов, как локальный производитель пива, организация приняла стратегическое решение – выйти на общероссийский рынок. Одновременно, взяв курс на производство новых высококачественных сортов пива, которые готовятся по европейским технологиям, и отвечают мировым стандартам, «Балтика» обеспечила себе устойчивую позицию уже на национальном рынке.

Существуют и другие примеры успешной реализации стратегии, которые опираются на лучший человеческий капитал для создания продукции высочайшего уровня. Например, SPLAT является поставщиком премиальных средств для ухода за полостью рта и успешно конкурирует с такими брендами, как Colgate, Blend-a-Med и Oral-B в России, а также в 28 странах мира.

Система связи и межфункциональной координации.

Классический способ координации действий организационных единиц организации заключается в определении их места в организационной структуре таким образом, чтобы наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же человеку. Власть менеджеров, занимающих более высокое положение на служебной лестнице, обычно распространяется на большее число организационных единиц и, таким образом, менеджеры получают возможность координировать их деятельность, развивать процессы интеграции и кооперации в находящихся в их ведении подразделениях. Не всегда представляется возможным объединить в единую цепочку под руководством одного менеджера тесно связанные между собой организационные единицы и/или виды деятельности. Поэтому с целью объединения стратегических усилий взаимосвязанных подразделений организация может использовать координационные команды, группы по выполнению межфункциональных заданий, систему взаимной отчетности, а также делать упор на работу в командах и кооперацию между отделами внутри организации.

Определение объема власти (полномочий) для каждого менеджера и подразделения. Организации должны определить, какой полнотой власти наделить менеджеров каждой организационной единицы (особенно это важно решить в отношении руководителей дочерних организаций и функциональных отделов), и установить для них границы принятия решений.

В сильно централизованных организационных структурах высшее руководство принимает большинство стратегических и оперативных решений, оставляя в ведении руководителей подразделений и отделов сравнительно небольшой круг вопросов. Слабость централизованной организации состоит в том, что ее вертикальный иерархический характер способствует излишнему развитию бюрократии и затягивает процесс принятия решений, так как процесс согласований и одобрений должен пройти через все уровни управления.

В сильно децентрализованных организациях менеджеры (а зачастую и многие сотрудники) имеют возможность действовать по своему усмотрению в рамках предоставленных им полномочий. Здесь менеджеры и работники сами ищут ответы и разрабатывают планы действий: принятие решений и ответственность за результат – часть их работы.

Упрощение процесса принятия решений, его гибкость обычно сокращают время ответной реакции на действия конкурентов, на изменения потребительских предпочтений и т.п. Все это способствует развитию у менеджеров нижнего уровня управления и у сотрудников творческого мышления, инновационного подхода к своей деятельности, их большей вовлеченности в трудовой процесс, возникновению новых идей.

В последние годы отмечается явный переход от авторитарных многоуровневых иерархических структур управления к более децентрализованным структурам с меньшим числом уровней, при этом делается упор на расширение полномочий сотрудников.

Передача сотрудникам организации полномочий по принятию решений и ответственности за их выполнение – это принцип, базирующийся на твердой уверенности в том, что организация, которая использует умственный потенциал всех своих сотрудников, может одержать победу над компанией, где подход к управлению людьми заключается в передаче идей, возникших в головах у боссов, для реализации работниками-исполнителями.

Говоря о децентрализации, необходимо напомнить об одном исключении из правил, а именно, о диверсифицированных организациях с родственными видами деятельности. В этом случае преимущества стратегического соответствия достигаются либо за счет централизации принятия решений, либо за счет обеспечения тесной кооперации и совместного принятия решений.

Целесообразность передачи неосновных видов деятельности для реализации вне организации.

Каждый вспомогательный вид деятельности компании можно рассматривать как своего рода услугу. Часто эти услуги можно без труда приобрести на стороне. Внешний поставщик, сосредоточив у себя специалистов и эффективные технологии, может зачастую выполнить какие-то виды работ качественнее и дешевле, чем организация, которая выполняет их для себя.

Передача неосновных видов деятельности для реализации вне компании дает ей возможность сконцентрировать всю энергию и все ресурсы в тех сферах, где организация может стать лучшей в отрасли, и там, где необходимо осуществлять стратегический контроль над созданием главных достоинств и достижением конкурентного преимущества.

Очень часто менеджеры тратят неоправданно много времени, энергии и ресурсов на борьбу с группами, обеспечивающими функциональную поддержку, отвлекая свое внимание от стратегически важных для компании операций. Отсюда вынесение за пределы компании неосновных (поддерживающих) видов деятельности может привести к сокращению уровня внутренней бюрократии и позволит компании сосредоточиться на стратегических задачах.

Например, организация *Nike* концентрируется на разработке товара, маркетинге и передаче продукции различным торговцам, фактически передав за пределы компании все производство обуви и спортивной одежды. Большинство авиакомпаний получает питание, предлагаемое во время полетов, от внешних поставщиков, несмотря на то, что качество пищи является важным фактором при оценке пассажирами уровня обслуживания в целом.

Передача за пределы компании выполнения определенных операций имеет стратегический смысл в том случае, если внешние организации могут их выполнить с меньшими затратами и/или с большей отдачей, чем сама организация покупатель, заказывающая выполнение данных операций.

Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления

Теория менеджмента выделяет пять основных организационных структур управления: 1) функциональная специализация; 2) организация по географическому признаку; 3) децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления); 4) стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления); 5) матричные структуры.

Основные характеристики данных организационных структур можно найти в любом учебнике по менеджменту, например,

А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд «Стратегический менеджмент», О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент» и др.

Не существует совершенной или идеальной организационной структуры. Все базовые структуры имеют свои сильные и слабые стороны в отношении стратегии. Для того чтобы провести работу по приведению структуры в соответствие со стратегией на должном уровне, исполнители стратегии должны а) выбрать базовую структуру; б) при необходимости модифицировать ее для того, чтобы она соответствовала специфике деятельности компании и в) дополнить эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии компании.

Питер Друкер, один из крупнейших специалистов в области менеджмента, обобщил проблемы, связанные с организационной структурой организации [6].

Простейшая организационная структура, которая будет работать, является самой хорошей. Хорошей ее делают те проблемы, которые она не создает. Чем проще структура, тем меньше может быть сделано ошибок.

Разработку организационной структуры следует начинать с четкой ориентации на ключевые виды деятельности, призванные обеспечить ключевые результаты. Они должны быть объединены в наиболее простую возможную структуру. Кроме того, разработчик схемы организационного построения компании должен постоянно помнить о целях создаваемой структуры.

Современные направления развития организационных структур. В современных условиях успех организаций зависит от стратегий, позволяющих организации быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений и внешней конкурентной среды, сокращать период от разработки товара до его выведения на рынок, обеспечивать качество «с первого раза», производить несколько модификаций товара, использовать индивидуальный подход к обслуживанию потребителей, развивать творчество и инновационный процесс.

Все эти новые компоненты деловой стратегии совершают революцию в корпоративной организации. При этом преобразования должны затронуть не какие-либо второстепенные элементы, а сущностное «ядро» управления – структуры, процессы, методы. В этих условиях многоуровневые иерархические управленческие структуры не могут адекватно отвечать требованиям времени.

Современные типы структур обладают следующими характеристиками: меньшее количество уровней управления; создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий; небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений; небольшой штат сотрудников, выполняющих поддерживающие (обеспечивающие)

функции; партнерские отношения с основными поставщиками; наделение руководителей нижнего уровня и рядовых сотрудников полномочиями; свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали; оснащенность компьютерами и системами телекоммуникаций, что обеспечивает доступ к информацией и возможность ее быстрой передачи; акцент не на деятельность как таковую, а на ее результаты.

Создание соответствия между стратегией и культурой. Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода ее «душой», устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является организационная культура. Однако если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то перемены в организационной культуре представляют собой очень сложную, а в некоторых случаях – невыполнимую задачу.

В современной литературе по менеджменту существует множество определений понятия *организационная культура*. Чаще всего организационная культура трактуется как принимаемая большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами [4].

Каждая организация имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой организации существует своя философия и принципы работы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, а также особая система внутренних взаимоотношений. Все эти компоненты и образуют понятие «корпоративная культура», которая наиболее полно выражает так называемый дух корпорации.

Рассмотрим содержание и основные проблемы формирования организационной культуры, используя основные положения книг «Стратегический менеджмент» А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [24] и «Менеджмент» О.С. Виханского [4].

Различают два аспекта организационной культуры: субъективный и объективный.

Субъективная организационная культура включает ряд элементов «символики» духовной части: мифы, истории об организации, ее герои, лидеры, обряды и ритуалы, организационные табу. Именно субъективная организационная культура служит основой для формирования всей управленческой культуры.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: месторасположение организации и дизайн офиса, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, комнаты приема, стоянки для автомобилей, сами автомобили. Все это, в той или

иной степени, отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры одинаково важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения *как общих, так и отличительных черт* между различными организациями. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Однако конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом.

Истоки корпоративной культуры. Корпоративная культура может формироваться на основе самых различных источников. Это могут быть отдельные личности, рабочие группы, отделы или подразделения организации - от самого низа до вершины иерархической пирамиды. Чаще всего важнейшие компоненты культуры ассоциируются с именами основателей компании или первых ее руководителей, установивших набор основных принципов деятельности, возведя их в ранг управленческой философии. С течением времени менеджеры и работники компании также начинают придерживаться этих принципов, а вновь пришедшие на работу вынуждены адаптироваться к ним и следовать установленным ценностям и опыту.

Принципы корпоративной культуры могут быть упрочены путем подбора новых работников, чьи цели и поведение соответствуют стилю компании, путем систематического их ознакомления с основными принципами деятельности, регулярным поощрением тех, кто придерживается основных норм корпоративной культуры и наказанием тех, кто, их нарушает.

В то же время корпоративная культура не является статичной, раз и навсегда установленной. Изменению культуры способствуют: кризисы и перемены, происходящие в экономике, смена лидеров и руководства компании, внедрение организации в новую сферу бизнеса, а также ее быстрый рост, сопровождающийся увеличением персонала.

Поддержание организационной культуры. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы. Вместе с тем, сильная культура создает не только преимущества для организации. Она в то же время является серьезным препятствием на пути проведения изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее, поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Высшее руководство организации должно лично участвовать в создании корпоративной культуры, ориентированной на стратегию. Успех ее

имплантации зависит от постоянной самоотдачи руководителя, от его убеждений и настойчивости. Вместе с тем к данной работе над созданием и поддержанием корпоративной культуры необходимо подключить всю управленческую машину. *Пока большинство сотрудников не примет корпоративную культуру и не проникнется эмоциональной приверженностью к ее ценностям и убеждениям, нет и речи о том, чтобы ослабить работу по созданию корпоративной культуры и укреплению соответствия между стратегией и культурой.*

Цель соответствия стратегии, структуры и организационной культуры носит долгосрочный характер. Разработку организационной структуры, соответствующей стратегии следует начинать с четкой ориентации на ключевые виды деятельности, призванные обеспечить ключевые результаты. Немаловажным является формирование соответствия стратегии и организационной культуры. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих. Чем больше организация, чем глубже прежние убеждения, тем больше времени требуется для создания тесной взаимосвязи новой стратегии и культуры.

Выводы к главе 4

Изучив материалы данной главы, можно сделать следующие выводы:

1. Внедрение стратегии – это сложный и трудоемкий управленческий процесс. Для его успешного выполнения необходимо: во-первых, обеспечить грамотное руководство процессом выполнения стратегии – эффективный менеджмент и, во-вторых, правильно проводить стратегические изменения, преодолевая организационное сопротивление.

2. Создание жизнеспособной организации, способной реализовать стратегию предусматривает выполнение следующих действий: а) отбор талантливых людей на ключевые позиции; б) проверку соответствия главных достоинств организации существующим потребностям; в) определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании.

3. В процессе выполнения стратегии происходят изменения, создающие условия для реализации выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии.

4. Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. Трудности связаны в первую очередь с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения.

5. Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению в организации, оказывает стиль проведе-

ния изменения. Авторитарный стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев считается более приемлемым стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально сопротивлялся изменению. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов привлекаются многие члены организации.

6. Стратегические изменения носят системный характер, затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений: 1) организационная структура; 2) организационная культура.

Контрольные вопросы к главе 4

1. Какие проблемы возникают при внедрении стратегического планирования?
2. Проанализируйте качества, присущие хорошему руководителю.
3. Какие три типа первоочередных действий необходимы для построения жизнеспособной организации?
4. Раскройте содержание способа преодоления сопротивления изменениям «Принудительное управление переменами».
5. Каковы особенности принудительного управления переменами, как способа преодоления сопротивления изменениям?
6. Каковы особенности процесса адаптивного изменения, как способа преодоления сопротивления изменениям?
7. Каковы особенности преодоления сопротивления изменениям в условиях кризисной ситуации?
8. Почему необходимо привести в соответствие организационную культуру и стратегию организации?
9. Раскройте содержание и основные проблемы формирования организационной культуры на предприятии.
10. Какие основные подходы выделяют при решении проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации?

Тесты к главе 4

1. Определите, что делает процесс выполнения стратегии чрезвычайно сложным и трудоемким управленческим процессом?
 - а) сопротивление переменам, которое надо преодолеть;
 - б) множество путей, по которым может идти менеджер;
 - в) большой круг управленческих обязанностей, требующих внимания;
 - г) все вышеперечисленное.

2. Способность к стратегическому менеджменту и к нахождению оптимального соотношения между ценностью товара как потребительского блага и рациональным использованием ресурсов – это:

- а) деловой опыт;
- б) творческий подход;
- в) кругозор;
- г) напористость.

3. Способность человека группировать имеющиеся у него элементы знаний в новые, новаторские комбинации – это:

- а) деловой опыт;
- б) творческий подход;
- в) кругозор;
- г) напористость.

4. Определите, что из перечисленного не относится к первоочередным действиям, необходимым для построения жизнеспособной организации согласно А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду:

- а) определение схемы организационного построения компании;
- б) проверка соответствия главных достоинств организации существующим потребностям;
- в) изменение миссии и организационной культуры компании;
- г) отбор талантливых людей на ключевые позиции.

5. Слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют значительных изменений, касающихся, прежде всего, организационной структуры – это:

- а) радикальное преобразование организации;
- б) перестройка организации;
- в) умеренное преобразование;
- г) неизменяемое функционирование.

6. Ситуация, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей, при этом изменения касаются производственного процесса и маркетинга – это:

- а) радикальное преобразование организации;
- б) перестройка организации;
- в) умеренное преобразование;
- г) неизменяемое функционирование.

7. Ситуация, когда организация меняет свою отрасль, продукт и место на рынке, что вызывает необходимость изменения ее миссии и организационной культуры – это:

- а) радикальное преобразование организации;
- б) перестройка организации;
- в) умеренное преобразование;
- г) неизменяемое функционирование.

8. Метод проведения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента – это:

- а) адаптивные изменения;
- б) кризисное управление;
- в) метод управляемого сопротивления;
- г) принудительное управление переменами.

9. Процесс постепенного накопления небольших подвижек, которые в течение длительного периода времени изменяют культуру и структуру власти в компании, под влиянием внешних стимулов и внутренних творческих сил – это:

- а) адаптивные изменения;
- б) кризисное управление;
- в) метод управляемого сопротивления;
- г) принудительное управление переменами.

10. Метод проведения изменений, когда организация вынуждена действовать в жестких временных рамках, когда имеется угроза ее выживанию под влиянием быстро развивающихся изменений во внешней среде – это:

- а) адаптивные изменения;
- б) кризисное управление;
- в) метод управляемого сопротивления;
- г) принудительное управление переменами.

Кейс к главе 4

Проблемы реализации стратегических планов

Цель работы:

1. Проанализировать основные проблемы организации в процессе реализации стратегии.
2. Разработать мероприятия по преодолению сопротивления и реализации стратегического плана.

Содержание кейса

Организация «АБВ» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера на рынке недвижимости. Однако пресловутый кризис 2008 года позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2011 года. Число строящихся объектов постоянно росло.

Однако, конкуренция в данной сфере растет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые организации: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство организации приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через развитие позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Проблема возникла внутри самой организации. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе организации (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут устроить кофе-брейк в перерывах между работой с клиентами.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, организация уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает организацию «АБВ» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Таким образом, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь, при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и исполнительный директор отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что зачастую приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

Вопросы:

1. С какими проблемами столкнулась организация «АБВ» в процессе выполнения стратегии?
2. Какие стратегические решения можно предложить организации в зависимости от имеющихся целей и конкурентной ситуации на рынке?
3. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В результате освоения данной главы обучающийся должен

знать:

- основные подходы и модели осуществления организационных изменений;
- особенности управления организационным знанием;
- сущность и характеристики обучающейся организации.

уметь:

- разрабатывать программы проведения организационных изменений и оценивать их эффективность;
- использовать системный подход в организации процесса управления знаниями в организации;
- применять современные технологии для получения новых знаний и практических навыков персоналом организации.

владеть навыками:

- применения моделей реализации изменений в организации;
- создания продуктивной команды для реализации программы изменений в организации;
- формирования организационной структуры, способствующей созданию, координации и распространению целостного организационного знания;
- преодоления препятствий для эффективного управления знаниями.

5.1. Природа организационных изменений

В теории менеджмента организация определяется как социально-экономическая система, принципиальным элементом которой является человек. Основными внутренними переменными социально-экономической системы являются: цели, структура, задачи, технология, люди.

В настоящее время предприятиям для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности необходимо время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в свою очередь, потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т.п. [2]. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность (рис. 16).



Рис. 16. Современные тенденции развития организации

Развитие организации – это постоянные целенаправленные изменения в управлении и функционировании организации.

Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды.

Изменение – это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Приоритетной целью изменений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Все изменения в организации можно свести к двум типам:

- *операционные изменения*, связанные с улучшением производственных процессов, процедур;
- *трансформационные изменения*, направленные на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования.

К организационным изменениям относятся:

- в основной структуре – характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;

- в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы;
- в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;
- в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;
- престиж организации в деловых кругах и в обществе.

Природа и этапы процесса управления изменениями

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

Реактивный подход — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих управлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Основными объектами организационных изменений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Причины, которые вызывают необходимость изменений, разделяют на две группы: внешние и внутренние.

Внешние - связаны с общей (макросредой) и специфической средой (микросредой) функционирования организации:

- с изменениями в компонентах этой среды;
- в экономической ситуации;

- в государственном регулировании;
- в технологической составляющей;
- в международных аспектах;
- в социально-культурных компонентах и т.д.

Более сильное влияние на необходимость проведения организационных изменений оказывают факторы специфической среды: потребители; поставщики; посредники; конкуренты и контактные аудитории.

Внутренние изменения происходят в результате управленческих решений, при изменении в одном или нескольких факторах внутренней среды организации и взаимосвязаны между собой:

1. *Цели:* Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять цели организации в соответствии с изменениями во внешней или внутренней среде организации. Радикальные изменения в целях вызовут необходимость изменений всех факторов внутренней среды.

2. *Структура:* Структурные изменения в организации относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах, в уровне централизации. Изменения в структуре - когда образуются новые подразделения, требуют изменений в функциональных подразделениях. Структурные изменения влияют на человеческий фактор в организации - могут появиться новые люди, измениться система подчинения. Люди могут сопротивляться структурным изменениям, поскольку они могут нарушить социальные отношения и возможности применения привычных форм власти. Структурные изменения могут влиять на технологии.

3. *Технологии и задачи:* - это изменения в процессе и графика выполнения задач, проведения нового оборудования, изменение нормативов труда, характера работы. Технологические изменения могут нарушить социальные связи, вызвать сопротивление.

4. *Человеческий фактор:* изменения в людях подразумевают изменения возможностей, поведения. Изменения в людях могут охватывать техническую подготовку, подготовку межличностного или группового общения, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководителей, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, повышение качества трудовой жизни.

Руководитель не должен надеяться, что объективно благоприятные изменения будут благосклонно восприняты подчиненными. Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их необходимо скоординировать с другими изменениями. Например, руководитель повысил квалификацию по стратегическому менеджменту за счет организации, но до решения стратегических задач его не привлекают.

Диагностическими признаками, делающими необходимость изменений, являются:

- ухудшение или стабилизация показателей эффективности развития организации без видимых внешних причин;
- проигрыш в конкурентной борьбе;
- пассивность персонала в вопросах, где он компетентен;
- отсутствие сопротивления со стороны персонала неправильным решениям менеджера;
- неаргументированный протест против любых инноваций;
- в организации не действуют процедуры отмены неэффективных управленческих решений;
- наличие явного разрыва между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой;
- при высокой частоте наказаний практически не имеют место поощрения;
- явное нежелание способных работников занимать руководящие посты;
- наличие хорошо известных в менеджменте стандартных психологических стереотипов в поведении руководителей (диспетчеризация функций, использование прецедентов, сверхцентрализация функций управления и т.п.).

При проведении изменений в организации к успеху могут привести меры, которые целесообразно осуществлять по следующим этапам:

Этап 1. Осознание руководством необходимости изменений в организации, в результате анализа внешних и внутренних факторов, и побуждение к изменениям.

Внешние факторы: рост конкуренции, изменения в экономике, в законодательстве - могут осуществлять давление на организацию, требуя соответствующих изменений.

Внутренние факторы: снижение производительности труда, рост затрат, текучесть кадров, наличие дисфункциональных конфликтов и прочее, побуждение руководством организации к осознанию необходимости изменений.

Этап 2. Осознание руководством истинных причин необходимых изменений, переориентация внимания. На этом этапе руководство должно быть готовым воспринимать новые точки зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной ситуации. Проблемная ситуация - необходимость изменений. Для диагностики проблемной ситуации необходимо собрать информацию со всех уровней управления, а затем ограничить сферу проблемы, что поможет выявить конкретные проблемы.

Этап 4. Нахождение нового решения и определения обязанностей по исполнению этого решения. На этом этапе следует избегать применения старых решений к новым проблемам.

Этап 5. Эксперимент с новым решением и выявления результатов. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать планы изменений, чтобы достичь более высокой эффективности.

Этап 6. Восприятие изменений работниками организации. Необходимо мотивировать сотрудников организации, чтобы они приняли введенные изменения, считали их выгодными как для организации, так и для них лично.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения [11].

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Любые организационные изменения должны приводить к положительным результатам, иначе их просто не следует проводить. Помимо прямого экономического эффекта они обязательно способствуют:

- повышению эффективности работы персонала за счет дополнительных ситуаций риска (опасность увольнения, понижения и др.);
- росту квалификации работников из-за ужесточения внутрисистемной конкуренции за престижные рабочие места;
- избавлению от слабых работников под предлогом реорганизации структуры управления.

К сожалению, любые организационные изменения обязательно несут в себе и целый ряд **негативных последствий**. Важной задачей менеджера является знание этих отрицательных явлений, и принятие превентивных мер по смягчению их влияния на эффективность работы организации. Основными отрицательными последствиями организационных изменений, как правило, являются:

- прямые финансовые затраты на их проведение;
- первоначальное ухудшение координации работ;
- уменьшение на первых порах сопротивления негативному давлению внешней среды (требования других организаций, спорные правовые вопросы и др.);
- большая вероятность некоторого ухудшения квалификации персонала из-за появления новых обязанностей;
- снижение силы действия мотивов подчинения и, как следствие, ухудшение социально-психологического климата в рабочих группах;

- нарушение непрерывности управленческого цикла;
- появление недовольной изменением оппозиции.

Уровни организационных изменений (К. Прайс, Э. Лаусон)

Перед началом проведения изменений необходимо понять, какого уровня сложности преобразования предстоят. Это поможет в будущем не распылять усилия и ресурсы, и направить их на решение наиболее важных задач. Для этого в 2003 году E. Lawson и C. Price предложили следующую типизацию организационных изменений:

1. Простой уровень - для достижения поставленных целей нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников. К этому уровню может относиться продажа непрофильных активов, закрытие неэффективных производств.

2. Средний уровень - когда требуется скорректировать практику работы сотрудников. В этом случае речь может идти об оптимизации процессов, поиска путей сокращения расходов. Обычно такие изменения касаются какого-то одного направления улучшений.

3. Глубокий уровень - касается культурных преобразований, изменения способов действия всех сотрудников, что возможно сделать только с помощью изменения их взглядов.

Типология организационных изменений. Изменения, происходящие в организациях, можно классифицировать по разным признакам. В соответствии с последними будут получены разные типологии управления изменениями [11].

Типы организационных изменений в зависимости от источников воздействия:

- вызваны факторами внешней среды;
- вызваны факторами внутренней среды организации.

Типы организационных изменений по критерию вероятности событий:

- непредвиденные (спонтанные осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению);
- планомерные (целенаправленные осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий).

Типы организационных изменений по критерию глубины временного действия:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные;
- стабилизационные.

Типы организационных изменений в зависимости от подхода к управлению:

- эволюционные (постепенные);
- революционные изменения (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление);

Типы организационных изменений в зависимости от ориентации на:

- цели (обычно реализуется в управлении по целям);
- задачи (управление по результатам);
- организационную структуру (структурное управление);
- технологию (технологическое управление, наиболее ярко проявляющееся в социотехнической модели менеджмента);
- поведение персонала (управление организационным поведением);
- опыт (управление через контрольные сравнения — бенчмаркинг);

Типы организационных изменений по форме:

- фронтальные;
- групповые;
- индивидуальные.

Типы организационных изменений в зависимости от функций управления:

- планирование (диагностика, моделирование, программирование);
- организация (подготовка к реализации, регулирование, координирование);
- контроль (учет, анализ, коррекция);
- мотивация;
- коммуникация;
- принятие решений.

Типы организационных изменений в зависимости от функциональной направленности процессов организации:

- производственно-технологические изменения;
- изменения в управлении финансами;
- изменения в управлении маркетингом;
- изменения в управлении персоналом;
- изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;
- изменения в управлении инновациями;

Типы организационных изменений в зависимости от глубины преобразований:

- изменения, связанные с перестройкой организации (предполагают фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию);

- радикальные изменения (организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, слиянием с другой организацией);
- умеренные изменения (изменения в одной или нескольких функций менеджмента: в управлении производством, в маркетинговой сфере и т.д.);
- частичные (слабые) изменения.

Политика организации в отношении изменений

Организационные изменения – это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с нашим представлением о желаемом будущем, направленный на повышение эффективности управления.

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы.

Важной предпосылкой начала любого изменения в организации служит тот факт, что эти перемены будут содействовать развитию ее стратегии.

Важной организационной предпосылкой обновления является наличие четких целей и стратегий, широкое привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанных с неожиданными ситуациями.

Преобразование организации или отдельных сторон ее деятельности – сложный, неоднозначный и в немалой степени конфликтный процесс. Для начала преобразований нужно достаточно хорошо узнать организацию, ее проблемы и ожидания людей.

Проведению изменений в организации должен предшествовать глубокий анализ предыдущего развития, существующего состояния и возможностей. Анализ должны подвергаться структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера [20].

Программа преобразований должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовительных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта. Каждый этап подразделяется на задачи, реализуемые в разной последовательности: одни раньше других, некоторые одна за другой, а ряд из них – параллельно.

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом.

С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников.

В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Политика осуществления изменений - это тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает все факторы, это комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения.

Варианты политики проведения изменений в коллективе:

1. Директивная политика. Изменения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

2. Политика переговоров. Менеджер является инициатором изменения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути изменений.

3. Политика достижения общих целей. Менеджеры, привлекая консультантов — специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на проведение изменений, но и ставят перед каждым членом организации цели проведения изменений, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

4. Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

5. Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К проведению изменений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

Таким образом, организационные изменения – это процесс перехода системы в качественно иное состояние. Для того, чтобы организационные изменения привели к повышению эффективности управления, позволили достигнуть стратегических целей, ими необходимо управлять.

5.2. Модели организационных изменений

Стратегия управления изменениями должна базироваться на понимании различных моделей изменений. Они представляют общую схему, в рамках которой можно сделать стратегический выбор. Существует значительное количество моделей организационных изменений, определяющих последовательность и содержание основных этапов их проведения [23].

Модель «переходного периода». При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках этой модели (модели «прорыва») перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты, как настоящего, так и будущего периодов.

Ключевым элементом модели переходного периода — анализ настоящего положения, и прогноз ситуации, также необходимо понимать те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Модель переходного периода может быть эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

Модель «постепенного наращивания». В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели постепенного наращивания - эта модель управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе.

Используя свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации. Пошаговое изменение будет проходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. После чего руководство может осуществить прорыв к намеченным целям и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации.

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается

тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;

- менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников.

- в случае высокой неопределенности ситуации модель позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды;

- позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом;

- модель дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

Модель «EASIER». Модель «EASIER» — модель управления изменениями используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями. Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

Envisioning — создание видения. Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему. Когда проблема ясна, становится понятно, что и в какой области нужно менять. Необходимо определить как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, т.е. создать видение того, что должно получиться после осуществления изменений.

Activating — активация. Стадия активации призвана вызвать приверженность других участников процесса новому видению, так, чтобы оно получило широкое признание. В этом случае становится легче мотивировать сотрудников к эффективному осуществлению изменений. Если люди верят, что проведение изменений стоит того, чтобы их поддерживать, им гораздо легче принимать какие-либо негативные их стороны.

Лидер должен внушить эту идею ключевым менеджерам, чья помощь необходима при осуществлении изменений, которые, в свою очередь, повлияют на своих подчиненных, и, таким образом, никто не останется в стороне.

Этот процесс можно эффективно начать с серии встреч, на которых сам лидер объяснит видение и планируемые изменения, с помощью которых предполагается претворить это видение в жизнь. Если изменения очень масштабны, такие встречи вполне можно проводить на разных уровнях организации, тогда они будут представлять собой некий каскад. Нельзя забывать, что мотивация может измениться в процессе деятельности, и, таким образом, само вовлечение сотрудников в осуществление некоего проекта может способствовать созданию приверженности.

Supporting — поддержка. Ключевой функцией лидера будет оказание поддержки тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс. Это подразумевает:

- эмоциональную поддержку, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела;
- поддержку с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющую удалить все реальные препятствия развитию проекта;
- моральную поддержку, дающую возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Другой стороной этого вопроса будет тщательный отбор людей на различные роли в проведении изменений. При этом нужно принимать во внимание сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивать дополнительное обучение и тренинги для тех, кому необходимо развивать какие-либо навыки для успешного выполнения порученных задач.

Implementing — внедрение - это процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Задача планирования изменений требует определения каждого отдельного задания, идентификации его взаимосвязи с другими заданиями, а также оценки количества времени и денежных ресурсов, необходимых для его исполнения.

Ensuring - обеспечение. Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль для гарантии осуществления запланированных действий и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Регулярное сопоставление произведенных работ с планом и анализ отклонений указывают на направление, в котором движется организация. Все менеджеры могут ясно видеть, насколько они близки к плановым нормам прибыли, и принимать необходимые меры по исправлению неблагоприятных ситуаций. Принципы бюджетного контроля, конечно же, всем известны достаточно хорошо.

Recognizing — одобрение, признание заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа могут выплачиваться премии и надбавки зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с их менеджерами там, где их роль обсуждалась и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения. Это может быть сделано в масштабе всей организации, как, например, ужин для всех основных участников проекта, где лидер этого проекта подводит основные итоги и благодарит всех за оказанную помощь. Можно выразить благодарность отдельным людям и подразделениям компании во внутриорганизационной газете.

Модель Левина. Модель Левина включает три стадии:

Первая стадия. Размораживание. Предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Главная задача этой стадии – привести организацию в состояние «готовности к переменам». Вывести сотрудников из состояния сопротивления переменам, сделать так, чтобы они захотели сделать первый шаг к обновлению организации.

Большинству людей свойственно стремиться к стабильности, относительной безопасности и контролю над окружающей действительностью. Люди создают вокруг себя статичную обстановку и самоидентифицируются с ней. Поэтому любые перемены, даже гарантирующие в будущем улучшение жизни, вызывают дискомфорт. Поэтому выход из «замороженного» состояния, «разморозка» сотрудников и системы требуют огромных усилий.

Вторая стадия. Движение (Переход). Процесс изменений – этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда руководство должно оказывать работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий.

Классическая ловушка в процессе перемен: руководители проводят месяцы, готовя эти перемены, а затем ожидают от своих подчиненных, что те примут эти перемены в мгновение ока. Перемены требуют времени, терпеливых объяснений, коучинга, возможно, даже психологической помощи. Даже когда сотрудник уже «разморожен» и готов к переменам, все равно ему очень страшно сделать первый шаг.

Третья стадия. Замораживание. Предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, в ежедневную деятельность работников.

Обычно третья стадия занимает довольно много времени, т.к. перемены редко проходят организованно и заканчиваются во всей организации одновременно. В этом есть и положительные и отрицательные стороны. В некоторых организациях используется концепция «непрерывных перемен», то есть стадия «замораживания» сознательно растягивается руководством на неопределенный срок, чтобы облегчить последующее «размораживание». Однако исследования показывают, что в таких организациях сотрудники находятся в постоянном стрессе, работают менее эффективно, ожидая скорого слома существующей рабочей рутины. Поэтому для эффективной работы компании все-таки необходимо завершение третьей фазы процесса перемен и, соответственно, всего процесса перемен в компании.

Модель Тюрли описывает следующие пять подходов к управлению изменениями:

1. Директивный — навязывание изменений в кризисных ситуациях; или когда другие методы потерпели неудачу — осуществляется с помо-

щью авторитарного управления без проведения консультаций с работниками.

2. Переговорный — признает, что власть распределяется между работодателем и работником, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации.

3. Нормативный (завоевание «сердец и умов») — проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников. Этот подход нацелен на достижение приверженности и создание унифицированного видения, но не требует вовлеченности или участия как обязательных элементов.

4. Аналитический применяется последовательно от анализа и диагностики ситуации, через постановку целей, проектирование процесса изменений, оценку результатов до определения целей следующего этапа в процессе изменений. Это рациональный и логический подход. Однако изменения редко происходят так гладко, как предполагает эта модель. Эмоции, политика и внешнее давление приводят к тому, что рациональный подход, который может быть правильным на начальной стадии изменений, потом бывает трудно сохранить.

5. Основанный на действии — признает, что поведение менеджеров на практике расходится с постулатами этой аналитической теоретической модели. Этот типичный подход к изменениям начинается с распространения признания существования некоторых проблем, хотя эти проблемы четко не определены. Поиск возможных решений, часто методом проб и ошибок, приводит к прояснению характера проблемы, после чего возникает общее понимание возможного оптимального решения или как минимум схема, в рамках которой его можно найти.

Модель «кривая перемен» Д. Дакка. Д. Дакк называет этапы процесса управления изменениями фазами («динамические фазы кривой перемен»). Основная идея состоит в том, что организационные изменения — есть динамический процесс. При этом во главу угла ставятся человеческие взаимоотношения (комплекс человеческих проблем, связанных с организационными преобразованиями).

Фаза 1 – «Застой».

Дакк выделяет следующие причины застоя в организациях:

1. слабость стратегии;
2. отсутствие лидера;
3. изменения на рынке;
4. провал продукта или отсутствием новых товаров и услуг;
5. ограниченность ресурсов (в первую очередь, человеческих);
6. устаревание технологий и процессов;
7. невыполнение планов.

Данная фаза является крайне опасной для организаций, так как в таком состоянии риски, связанные с проведением изменений, в видении руководителей компании приобретают исключительно высокую степень, хотя, на самом деле, реальное положение дел может отличаться. Избежать данной фазы, удастся организациям с определенной корпоративной культурой, способной реагировать на внешние и внутренние изменения и двигать организацию к необходимым переменам.

Фаза 2 – «Подготовка»

Основные задачи фазы - создать у всего персонала дискомфорт, мотивацию для изменений. При этом сбалансировать дискомфорт с возможностью увидеть захватывающие новые перспективы. Недопустимы перекосы как в сторону полного отрицания прошлого и настоящего («черные очки»), так и в сторону неоправданного оптимизма («розовые очки»)

Основные ошибки этой фазы - начало преобразований без затрагивания эмоций. В этом случае реформы воспринимаются привычными и безразличными к переменам сотрудниками как очередная быстро проходящая организация.

Фаза 3 – «Реализация»

Основные задачи фазы реализации - переход от процесса планирования изменений к активным действиям. На этой фазе значительно большей, чем раньше, становится цена ошибки. В ходе этой фазы организация проходит точку наименьшей производительности: старые механизмы управления пробуксовывают, либо вообще уже демонтированы, новые еще не заработали либо только - только стали набирать обороты.

От лидеров изменений требуется, помимо всего прочего, еще и мужество, решимость, вера в победу, в успешную реализацию выбранной стратегии. Также в этой фазе максимально востребованным будет умение оперативно реагировать на эмоциональную динамику различных групп персонала в подразделении и компании.

Фаза 4 – «Проверка на прочность».

На этом этапе исключительно важно не принять завершенные изменения за окончательный результат. Необходимо сопровождение изменений, так как в случае отсутствия сопровождения высока вероятность возврата к прежнему состоянию. Это может приводить к использованию привычных (старых) методов работы, увеличению показателя текучести персонала, снижению мотивации к работе и прочее. Кроме этого на фоне достигнутых результатов появляется и «усталость» от перемен, что приводит к снижению концентрации усилий на изменениях.

Для успешного прохождения данного этапа Д. Дакк рекомендует:

- 1) анализировать достигнутые результаты;
- 2) признавать возможные неудачи;
- 3) сохранять концентрацию ресурсов;

4) продолжать управление ожиданиями, энергией, опытом сотрудников;

5) продолжать агитацию сотрудников.

Фаза 5 – «Достижение цели».

На данном этапе Д. Дакк предлагает следующие действия:

1. Осветить достигнутые результаты;
2. Вознаградить отличившихся сотрудников;
3. Проанализировать весь процесс изменений;
4. Сформировать выводы из неудач и ошибок.

Модель изменений Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса

Модель изменений Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса может быть представлена с помощью формулы:

$$C = (A \times B \times D) > X,$$

где C – изменение;

A – уровень недовольства настоящим положением;

B – желание внести предложенные изменения;

D – практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия);

X – «стоимость» изменений.

Для успешного изменения факторы A , B , D должны «перевешивать» предполагаемые затраты на изменения. Знак умножения подразумевает, что если один из факторов близок или равен нулю, то результат тоже будет близок или равен нулю. Факторы A , B , D не компенсируют друг друга. Каждый из них имеет важное значение. Данную формулу можно использовать на любом этапе процесса изменения для оценки положения.

Однако при реализации этой модели возможны проблемы, если:

- персонал доволен текущим положением дел и не стремится принимать участие в изменениях;
- предполагаемое конечное состояние не доведено до ключевых лиц;
- конечное состояние нежелательно для людей, вводящих изменения;
- агентам изменений поставили очень сложные или нечеткие задачи.

Модель Р.Дж. Балока и Д. Баттена

Модель Р.Дж. Балока и Д. Баттена – запрограммированные изменения (машина) В основу модели положен проектный менеджмент. Эта модель включает в себя следующие этапы:

1. Исследование, в результате которого подтверждается необходимость в изменениях и получении соответствующих ресурсов;
2. Планирование, в котором участвуют ответственные лица и эксперты, осуществляющие диагностический анализ и разрабатывающие планы действий;

3. Действия, которые предпринимаются в соответствии с планом и обеспечивающие обратную связь для проведения своевременной корректировки;

4. Интеграция, включающая в себя согласование изменений с другими сферами организации.

Использование механистического подхода позволяет не только определить изменение, но и вести его по плану, причем изменения можно проводить в отдельном подразделении организации, не затрагивая весь организационный механизм. Согласно данной модели организации изменения можно рассматривать как техническую проблему. В том случае, если организация не сталкивается со сложными проблемами, связанными с ситуациями неопределенности, такая модель достаточно эффективна.

Модель управления организационными изменениями

Л. Грейнера. Л. Грейнер выделяет три способа распределения власти между уровнями организации в процессе управления изменениями: разделение полномочий, делегирование полномочий и односторонние действия руководителя. Для каждой конкретной ситуации в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, традиций и корпоративной культуры актуален свой способ распределения власти.

Согласно теории Лари Грейнера, с развитием организации необходимо менять стили управления в соответствии с описанными выше этапами. Если механизм управления вовремя не меняется, значителен риск потери контроля над работой компании и, как следствие, ее уход с рынка.

Эта модель является одной из наиболее распространенных и удачно применяемых на практике. Состоит из шести этапов:

1. На первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению;

2. На втором – руководство проводит четкий анализ проблем организации, для этого часто привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов;

3. На третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Важно эффективно использовать сотрудников организации, обеспечить высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений; включается процесс делегирования;

4. На четвертом этапе необходимо отыскать новые, не устаревшие решения, и получить поддержку сотрудников. Это важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам;

5. На пятом этапе необходимо с помощью экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определен-

ным подразделениям и лицам дополнительные полномочия, а также подготовку для более эффективного проведения процесса изменений;

6. На шестом этапе необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения.

Таким образом, существует значительное количество моделей организационных изменений, определяющих последовательность и содержание основных этапов их проведения. Основная задача менеджера заключается в комплексном использовании данных моделей с учетом факторов внешней и внутренней среды организации в интересах реализации выбранной стратегии развития.

5.3. Управление организационным знанием

В своей книге Роберт Бакмен (Robert H. Buckman «Building a Knowledge-Driven Organization») пишет: «Наступила эпоха организаций, ориентированных на знания. И в этой ситуации впереди оказывается тот, кто сумел сконцентрировать в рамках своей организации неформализованный интеллектуальный опыт и понял, как передавать его от одного сотрудника другому» [18].

Управление организационным знанием, как стратегию управления персоналом, в большинстве предприятий и организаций воспринимают как второстепенную необходимость для развития бизнеса. Согласно Дж. Стоунхаусу и Е.С. Слесареву, организационное знание – это распределенный набор взаимодополняющих друг друга правил, принципов и навыков между функциональными подсистемами, которые создают потенциальные основы для ведения бизнеса [22].

Организационное знание заключается в способности каждого работника предприятия приобретать и анализировать информацию, приобретать определенный опыт, и на основе данного опыта непрерывно обучаться. Персоналу компании необходимо развивать свои способности на основе приобретенного опыта и ранее имеющихся знаний, так как данный ресурс благоприятно воздействует на решение стоящих перед организацией задач.

Организационное знание может быть определено как определенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации. Превосходное знание при соответствующем управлении должно приводить к превосходной деятельности и результату. Поэтому, знание может рассматриваться как отдельный наиболее важный источник отличительных способностей организации.

Знание может быть явным или неявным. *Явное знание* – это знание, содержание которого выражено четко, детали которого могут быть записаны и сохранены.

Неявное или мысленное знание чаще всего не выражается и является основанным на индивидуальном опыте, что делает его трудным для записи и хранения. Обе формы знания возникают изначально как индивидуальное знание, но для того, чтобы быть использованными для существенного улучшения деятельности организации, они должны быть преобразованы в организационное знание. Для неявного знания сделать это особенно трудно. Роль системы управления знаниями в организации состоит в том, чтобы обеспечить превращение индивидуального обучения в организационное.

До определенной степени знание может быть специфическим и типичным.

Специфическое знание является наиболее вероятным источником конкурентного преимущества и основой отличительных способностей организации. *Например*, специфическое знание организации Porsche относительно дизайна и конструктивных особенностей своих автомобилей является основой ее конкурентных преимуществ.

Типичное знание необходимо для любого бизнеса, но маловероятно, чтобы на его основе возникло конкурентное преимущество.

В современном менеджменте выделяют три обобщенные понятия об организационном знании, которые включают в себя:

- Know-what (знать что) – стратегические знания;
- Know-why (знать почему) – теоретические знания;
- Know-how (знать как) – практические знания [18].

Под стратегическим знанием подразумеваются долгосрочные знания о том, каким именно бизнесом организации следует заниматься, включая отрасли, вид деятельности, продукты/услуги, предоставляемые организацией. После стратегических знаний применяются теоретические, которые являются детальным анализом стратегических знаний, в свою очередь, теоретические знания выявляют зависимости, характеристики и взаимоотношения объектов. Затем выступают практические знания, благодаря которым осуществляется бизнес – деятельность.

Любое знание основано на определенной информации и ее наличии. Вместе с тем необходимо обладать способностью к рассуждению и логическому выводу, чтобы уметь извлекать знания из имеющейся информации. Для того чтобы выстроить новое знание, организация должна предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразование ее в знание.

Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области деятельности, чтобы могли создать обстановку, в которой знания порождаются, накапливаются, распределяются, координируются и, прежде всего, ценятся как источник отличительных способностей и соответственно конкурентного преимущества.

Управление организационным обучением и знанием нацелено на развитие организационного знания путем формализации содержания, структуры и процедур, которые стимулируют создание и разделение знания.

Создание новых знаний в организации требует от сотрудников, включая менеджеров всех уровней и руководителей, вносить свой вклад в общую базу знаний предприятия. Важно отметить, что вносимый вклад зависит не от занимаемой должности, а от полезности информации.

Наиболее распространенным способом обучения персонала являются тренинги, основной задачей которых является получение новых знаний и практических навыков, а также формирование у сотрудников новых подходов по их применению. В большинстве организаций, для минимизации как денежных, так и временных затрат вводят процесс обучения непосредственно в работу. В среднем в России крупные предприятия тратят на обучение персонала 4 % от фонда оплаты труда.

Так, *например*, ПАО «Сбербанк», где работают более 250 тысяч человек, внедрил технологию краудсорсинга, благодаря которой происходит вовлечение сотрудников в генерацию и обмен знаниями. В ОАО «РЖД» создан корпоративный центр профессионального обучения сотрудников, главной целью которого является внедрение современных тенденций развития и обучения в компанию. Наибольшее внимание организация уделяет краткосрочному обучению, которое проводится на базе Международного центра финансово-экономического развития. В 2017 году на данных семинарах и тренингах обучено более 2000 сотрудников компании [13].

Управление знаниями, прежде всего, связано со следующими процессами:

- генерация знаний – индивидуальное или организационное обучение;
- формализация знаний – разработка принципов, правил и процедур;
- сохранение знаний – определение подходящего типа носителей для сохранения, которые допускают распределение знаний;
- диффузия знаний – распределение знаний в пределах организации и в ограниченном варианте за ними;
- координация и контроль знаний – обеспечение того, что организационное знание точно и постоянно используется.

В процессе формирования знаний имеется важная особенность, которая заключается в том, что все процессы формирования знаний имеют накопленный или интегральный характер. Существует множество методов и технологий, которые используются для формирования и управления знаниями. В частности, многие компании создают стратегию по управлению знаниями, базируясь на том, чтобы управлять формальными знаниями. Другие пытаются усовершенствовать неявное знание благодаря инновационным технологиям систем искусственного интеллекта.

Концепция самообучающейся организации возникла на базе теоретических прорывов в различных областях знаний, представленных на рис. 17.

Рассмотрим пять основных подходов, которые определяют характеристики обучающейся организации:

1. Формирование общего видения. Заключается в обучении сотрудников воспитывать в себе чувство преданности компании, благодаря представлению об общем будущем и формированию принципов деятельности, которые приведут к желаемому будущему. Как отмечает Питер Сенге, именно эти качества вызывают коллективную тягу к обучению.

2. Индивидуальное мастерство или совершенствование личности следует за формированием общего видения. Организация, которая непрерывно учится формировать свое будущее, должна состоять из сотрудников, которые постоянно обучаются тому, как создавать больше фундаментально значимого для их собственной жизни.

3. Интеллектуальные или ментальные модели заключаются в достижении более точного понимания тех установок и восприятий, которые способны повлиять на мышление и поступки людей.

4. Командное обучение. Благодаря повышению навыка ведения диалога и дискуссий, сотрудники учатся направлять деятельность членов коллектива на достижение общих целей компании.

5. Системное мышление. Заключается в обучении управлять силами, которые определяют последствия из действий, подразумевает под собой не только то, как мы учимся, но и чему. В основе данного подхода лежит теория динамики сложных систем, которая позволяет понять закономерности их внутреннего развития [21].

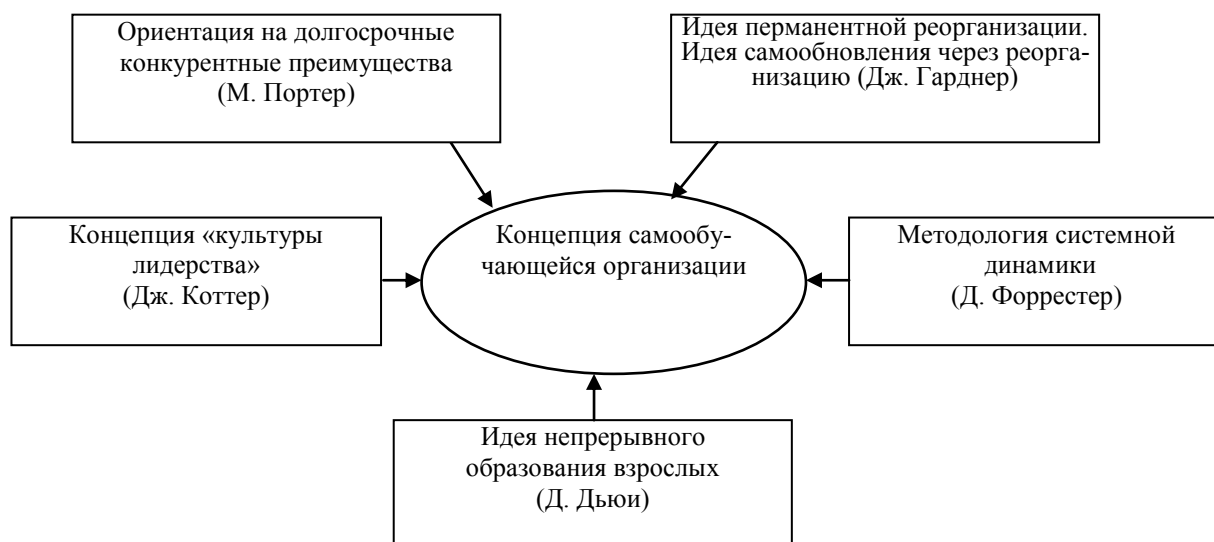


Рис. 17. Теоретические предпосылки создания концепции самообучающейся организации

К характеристикам обучающейся организации можно отнести:

1. Обучающийся подход к выработке стратегии.
2. Партиципативная политика управления (наделенные властью работники).
3. Информационная открытость.
4. Системы учета и контроля деятельности организации как инструмент анализа, обучения и совершенствования.
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями, обладающими возможностями действовать по своему усмотрению.
6. Гибкие механизмы вознаграждения.
7. Гибкая, «дающая возможности» структура. Подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена. Должности и роли определены таким образом, чтобы создать условия для экспериментов и роста.
8. Постоянное «сканирование» окружающей среды.
9. Совместные проекты организации и связанных групп.
10. Климат, способствующий обучению.
11. Постоянное саморазвитие каждого сотрудника.

Обучающаяся организации представляет собой наивысшую ступень развития организации. К первой стадии можно отнести традиционную иерархию, где высшие менеджеры контролируют все направления организационной деятельности, разработку и реализацию стратегии, включая взаимосвязи с внутренней и внешней средой. Вторая стадия – высшие менеджеры наделяют некоторой властью сотрудников, данные сотрудники берут на себя ответственность за принятие решений и действия в процессе деятельности компании.

Основным критерием возникновения обучающейся организации является участие сотрудников в становлении стратегического направления компании, когда именно напрямую взаимодействующие во внутренней и внешней среде сотрудники определяют наиболее соответствующую интересам предприятия стратегию и тактические приемы. Стратегия создается из совместного опыта сотрудников, когда данные сотрудники обладают видением ситуации, а разные части компании адаптируются к внешней среде и изменяются независимо друг от друга, при этом внося свой вклад в выполнение миссии компании.

Обновление и наращивание знаний в самообучающейся организации происходит двумя способами:

1. Основной способ – за счет самовозрастания интеллектуального капитала организации, благодаря совместной управленческой деятельности всех подразделений предприятия.
2. Вспомогательный способ – за счет традиционного метода обучения, когда знания, умения, навыки и накопленный опыт передается от обучающего к ученику.

К важнейшим составляющим самообучающейся организации, которые оказывают непосредственное влияние на процессы обучения, относятся:

1. Новая управленческая парадигма – это система представлений о различных сторонах управления организацией. В традиционной компании позиционирование организации на соответствующем рынке происходит за счет сравнения по «результативным» параметрам с конкурентами. Новая управленческая парадигма предполагает, что основной частью при поиске конкурентных преимуществ должны стать интеллектуальные ресурсы самого предприятия.

2. Организационная структура – достигается за счет уменьшения количества избыточного числа руководителей, путем перевода нижних по структурной иерархии сотрудников на самоуправление и самоконтроль. Таким образом, данная составляющая способствует повышению уровня компетентности сотрудников и вызывает постоянную необходимость пополнения своих знаний и навыков.

3. Командообразование – достигается путем достижения основных критериев таких как: продуктивность команды, сплоченность, значимость миссии, интересов и целей компании и повышение профессионального уровня за счет приобретения новых знаний и навыков.

4. Партнерская или инновационная культура, в первую очередь, характеризуется равноправным партнерством и сотрудничеством управляющих и подчиненных, за счет командообразования, роста ответственности и наличия благоприятных условий для стимулирования саморазвития сотрудников. То есть положение сотрудника зависит не от занимаемой должности, а от его знаний, умений и навыков. В данном случае стратегическую значимость для компании имеет обучение всего персонала для достижения целей, определенных данной компанией. Обучение происходит за счет прозрачности информации о положениях и планах компании для всех уровней структурной иерархии. Доступ сотрудника ко всей информации является предпосылкой более качественных управленческих решений. Таким образом, свободный обмен информацией и опытом между всеми сотрудниками позволяет им приобретать новые умения и знания [15].

Если сравнивать обучающуюся организацию с традиционной, то первая преобладает за счет увеличения объема коллективного разума, так как ее сотрудники принимают непосредственное участие на всех уровнях организации, включая разработку стратегии. Работники, несмотря на различие отделов и должностей, сообща решают возникающие в процессе жизнедеятельности компании задачи, образуя при этом коллективный мозг, который обеспечивает компании наивысшую степень гибкости, что позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

В качестве примера обучающейся организации может служить Независимая лаборатория «Инвитро», где присутствует ориентированность на

конечный результат, сотрудникам предоставляется самостоятельность в определении последовательности действий, времени работы; регулярно проводятся мастер-классы и семинары, все расходы на обучающие курсы организация берет на себя [7].

Таким образом, недооценка роли управления имеющимися знаниями порождает проблемы в деятельности предприятия. Главной задачей руководителя в настоящее время становится создание условий для развития способностей к обучению и более полному использованию опыта и знаний работников. Создание эффективной системы управления знаниями на предприятии позволяет решить многие проблемы, касающиеся оптимизации деятельности организации, повысить ее эффективность, дает возможность получать принципиально новые преимущества в конкурентной борьбе. Обучающиеся организации являются гибкими и адаптивными, способными к изменениям по мере того, как они учитывают новые обстоятельства своего собственного функционирования и развития.

Выводы к главе 5

Изучив материалы данной главы, можно сделать следующие выводы:

1. Организационные изменения применяются в различных организациях. При этом под организациями понимаются социальные целостности, которые направлены на реализацию определенных целей, построены как специально структурированные и координированные системы, предназначенные для некоторой деятельности, и связанные с окружающей средой.

2. Приоритетной целью изменений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

3. Любые организационные изменения должны приводить к положительным результатам, иначе их просто не следует проводить.

4. Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

5. Проведению изменений в организации должен предшествовать глубокий анализ предыдущего развития, существующего состояния и возможностей. Анализ должны подвергаться структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера.

6. Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

Реактивный подход — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом

имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

7. Стратегия управления изменениями должна базироваться на понимании различных моделей изменений. Они представляют общую схему, в рамках которой можно сделать стратегический выбор.

8. Особое место в теории организационного развития занимает концепция организационного обучения. Организационное обучение - приспособление той или иной организации к изменяющимся условиям и проблемным ситуациям окружающей среды посредством получения и переработки информации, необходимой для выработки и принятия оптимальных решений.

9. Организационное знание заключается в способности каждого работника предприятия приобретать и анализировать информацию, приобретать определенный опыт, и на основе данного опыта непрерывно обучаться.

10. Управление организационным знанием наиболее эффективно реализуется в обучающейся организации, которая создает, приобретает и сохраняет знания, может изменять формы своего поведения, которые отражают полученные знания и проекты.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте современные тенденции развития организации.
2. Что можно отнести к основным объектам организационных изменений?
3. Какие внешние причины вызывают необходимость организационных изменений?
4. Что относится к внутренним причинам изменений в организации?
5. Какие диагностические признаки, свидетельствуют о необходимости изменений?
6. К каким положительным результатам приводят организационные изменения?
7. Какие могут быть негативные последствия в процессе проведения изменений в компании?
8. По каким признакам классифицируют организационные изменения?
9. Дайте определение понятию «организационное знание». Какие формы знания присутствуют в организации?
10. Дайте определение понятию «обучающаяся организация». Какие характеристики присущи обучающейся организации?

Тесты к главе 5

1. Изменения, направленные на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования – это:

- а) операционные изменения;
- б) трансформационные изменения;
- в) информационные изменения;
- г) групповые изменения.

2. Какая из перечисленных позиций не соответствует внешним причинам изменений в организации?

- а) изменения в экономической ситуации;
- б) изменение уровня развития науки и техники;
- в) изменения в государственном регулировании;
- г) изменение ассортимента продукции.

3. Политика проведения изменений в коллективе, в которой целью является быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, без привлечения членов коллектива – это:

- а) политика аналитическая;
- б) политика достижения общих целей;
- в) политика переговоров;
- г) политика директивная.

4. Какой подход к управлению изменениями дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены?

- а) проактивный подход;
- б) реактивный подход;
- в) динамический подход;
- г) организационный подход.

5. Модель организационных изменений, которая позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе – это:

- а) модель переходного периода;
- б) модель постепенного наращивания;
- в) модель «EASIER»;
- г) модель Левина.

6. Модель организационных изменений, которая включает следующие этапы: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность, достижение целей, – это:

- а) модель Л. Грейнера;
- б) модель «EASIER»;

- в) модель Д. Дакка;
- г) модель К. Левина.

7. Модель организационных изменений, которая включает три этапа: Размораживание. Движение. Замораживание, – это:

- а) модель «EASIER»;
- б) модель переходного периода;
- в) модель постепенного наращивания;
- г) модель К. Левина.

8. Определенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации – это:

- а) информационная инфраструктура;
- б) организационное поведение;
- в) организационное обучение;
- г) организационное знание.

9. Знание, содержание которого выражено четко, детали которого могут быть записаны и сохранены – это:

- а) практическое знание;
- б) явное знание;
- в) организационное знание;
- г) рациональное знание.

10. Определите, что позволяет компании наращивать свой интеллектуальный потенциал путем ускорения обучения, увеличивает возможности обмена знаниями между сотрудничающими организациями:

- а) интеллект и знания организации;
- б) коммуникации организации;
- в) культура организации;
- г) структура организации.

Кейс к главе 5

Машиностроительный холдинг в кризисе

Цель работы:

- 3. Проанализировать основные функциональные области организации как объекта изменений.
- 4. Разработать программу осуществления организационных изменений и оценить ее эффективность.

Экономический кризис, начавшийся в 2014 году, сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом, положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным факто-

ром, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин и снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных организаций снизился больше, чем в 2008 году.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд предприятий (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Однако большинство машиностроительных организаций предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одно из предприятий, попавших в водоворот этих экономических событий и испытывавшее негативные последствия кризиса, холдинг «N».

О компании. Производственный холдинг «N» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных организаций в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта. «N» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление. Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая организация, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы. В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал. В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты. Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Общая ситуация. Начиная с 2015 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенки, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга. При стремительно падающем обороте, постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Рентабельность снизилась. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы:

1. Какие изменения по выводу из кризиса следует провести в компании «N»?
2. Каким образом эти изменения должны быть вписаны в общую стратегию развития холдинга?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия [Текст] / Игорь Ансофф; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. *Блинов, О.А.* Управление изменениями: учебник для бакалавров [Текст] / О.А. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: «Дашков и К», 2014. – 304 с.
3. *Боумен, К.* Основы стратегического менеджмента / Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 178 с.
4. *Виханский, О.С.* Стратегическое управление [Текст] : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
5. *Внедрение сбалансированной системы показателей* / Horvath & Partners. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 484 с.
6. *Друкер, П.Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] : пер. с англ. – М. : Фаир-Пресс, 1998. – 450 с.
7. *Invitro* [Электронный ресурс] URL: <http://www.invitro.ru/about/>
8. *Карлоф, Б.* Деловая стратегия (концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 2001. – 230 с.
9. *Каплан, Р.С.* Сбалансированная система показателей : От стратегии к действию [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 294 с.
10. *Ковени, М.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] : пер. с англ. / М. Ковени, Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
11. *Кожевина, О.В.* Управление изменениями: учебное пособие [Текст] / О.В. Кожевина:– М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
12. *Котлер, Ф.* Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Ф.У. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 814 с.
13. *Кудрявцева Е.* Управление человеческим капиталом [Текст] : / Е. Кудрявцева // Гудок. – 2007. – 18 июля. – № 26.
14. *Ламбен, Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг [Текст] : Европейская перспектива : пер. с франц / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
15. *Лачина Т.* Команда в организации: эффективность совместной деятельности [Текст] / Т. Лачина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 7. – С. 119–126.
16. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента. [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури . М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Вильямс, 2107. – 665 с.
17. *Мильнер, Б.З.* Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2000. – 480 с.
18. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.

19. *Портер, Майкл.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : пер. с англ./ Майкл Портер. – 3-е изд.– М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
20. *Распопов, В. М.* Управление изменениями: учебное пособие [Текст] / В.М. Распопов. – М.: Магистр, Инфра-М, 2013.
21. *Сенге, Питер.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Текст] : пер. с англ. The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations / Питер Сенге. – Издательство : Олимп-Бизнес, 2004. – 624 с.
22. *Стоунхаус, Дж.* Управление организационным знанием / Дж. Стоунхаус // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 14–26.
23. *Теория менеджмента:* [Электронный ресурс] URL https://studme.org/50607/menedzhment/provedenie_organizatsionnyh_izmeneniy/
24. *Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж. III.* Стратегический менеджмент, концепции и ситуации [Текст] : учебник : пер. с англ., / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
25. *Chandler, Alfred D., Jr.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962.

Учебное издание

**Калюжная Татьяна Владимировна
Кокодей Татьяна Александровна
Намханова Маргарита Валентиновна**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Учебное пособие
для обучающихся
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»*

Редактор – О.В. Дмитриева

Изд. № 183/18. Объем 8 п.л.
РИИЦМ ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»