

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»**

**Ромашова И.Б.**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией института экономики и  
предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по направлению  
подготовки «Управление персоналом»

Нижний Новгород  
2020

УДК 657 (076)  
ББК 65.9(2)242

Ромашова И.Б. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2020. –

Рецензент: профессор

Пособие содержит краткое изложение основных тем учебного курса «Стратегический менеджмент и управление изменениями в организации», которые соответствуют государственным образовательным стандартам по данной дисциплине.

В учебно-методическом пособии рассмотрены: теоретические концепции стратегического менеджмента и управления изменениями в организациях, основные этапы и содержание стратегического управления, вопросы организации стратегического анализа и контроля, принципы управления изменениями.

Приведены контрольные вопросы в конце каждой главы для самопроверки.

Предназначено для обучения бакалавров и магистров по программе «Управление персоналом»

Ответственный за выпуск:  
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,  
к.э.н., доцент Летягина Е.Н.

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>7</b>
1.1 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	7
1.2 ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	8
1.3 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ТЕНДЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1.4 ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖЕРУ .....	11
1.5 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	12
1.6 ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОВНИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ.....	13
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	14
<b>ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....</b>	<b>15</b>
2.1 КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	15
2.2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	16
2.3 ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ .....	16
2.4 МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	17
2.5 ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ .....	19
2.6 ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	20
2.7 ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	20
2.8 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ .....	21
2.9 МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	22
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ: .....	23
<b>ТЕМА 3. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.....</b>	<b>24</b>
3.1 МЕСТО И СОДЕРЖАНИЕ ОТРАСЛЕВОГО И КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА .....	24
3.2 ВЫБОР БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА .....	27
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ: .....	42
<b>ТЕМА 4. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ.....</b>	<b>43</b>
4.1. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА .....	43
4.2 SWOT-АНАЛИЗ.....	43
4.3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ.....	45
4.4 ОЦЕНКА СИЛЫ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ.....	47
4.5 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ ФИРМЫ .....	48
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ. ....	49
<b>ТЕМА 5. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ .....</b>	<b>50</b>
5.1 МАТРИЦА БКГ.....	50
5.2. МАТРИЦА МАККИНСЕЙ .....	51
5.3 МАТРИЦА ЭВОЛЮЦИИ СЗХ .....	53
5.4 ВЫВОДЫ И ВОЗМОЖНЫЕ "ЛОВУШКИ" МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА ПОРТФЕЛЯ СЗХ	53

5.5 СТРАТЕГИЯ ВХОДА НА РЫНОК .....	54
5.6. СТРАТЕГИИ УХОДА.....	56
5.7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ФИРМЫ	57
5.8. РАЗРАБОТКА (КОРРЕКТИРОВКА) КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПОРТФЕЛЯ СЗХ .....	58
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ: .....	59
<b>ТЕМА 6. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ .....</b>	<b>60</b>
6.1. Ключевые задачи реализации стратегии.....	60
6.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПАНИИ .....	61
6.3. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ .....	62
6.4. ОСНОВЫ ПОЛИТИКИ ДЕЙСТВИЙ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОБЛАСТИ.....	64
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ: .....	65
<b>ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ.....</b>	<b>66</b>
7.1. Роль контроля в реализации стратегии.....	66
7.2. Типы систем контроля.....	66
7.3. Уровни управления и системы контроля .....	69
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ: .....	71
<b>ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>72</b>
8.1. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ТЕОРИЙ И МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ..	72
8.2. Типы и виды организационных изменений .....	79
8.3. МЕХАНИЗМЫ МИНИМИЗАЦИИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ .....	69
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:.....	71
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>89</b>
<b><u>ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:.....</u></b>	<b>92</b>

## Введение

Процесс адаптации системы управления компанией к внешней среде, которая в условиях развития рынка становится все более динамичной, сложной и слабопредсказуемой — это необходимое условие выживания и развития любого хозяйствующего субъекта.

Стратегический менеджмент — наиболее современная модификация управления предприятием, нацеленная на выработку и реализацию долгосрочной стратегии победы в конкуренции, на создание эффективного управленческого инструментария для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Разработка и применение методологии и конкретных форм стратегического менеджмента вызваны глубокими объективными причинами, обусловленными ускорением темпов изменения внешней среды. Вместе с тем - это результат эволюции теории и практики управления экономическими системами.

В современных условиях экономики знаний и цифровизации бизнес-процессов компания может эффективно функционировать лишь в том случае, если постоянно мониторить ее капитализацию, отслеживать степень соответствия ее текущей деятельности стратегическим, долгосрочным целям и программам развития.

Данное учебное пособие предназначено для высших учебных заведений, а также для специалистов различных отраслей, предпринимателей и бизнесменов и всех, кто интересуется проблемами стратегического менеджмента. Оно содержит не только краткое изложение сути и инструментов стратегического менеджмента, но и практические задания и вопросы для самоконтроля изученного материала.

# Тема 1. Сущность и функции стратегического менеджмента

## 1.1 Сущность стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются **ядром стратегического управления** и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса;
- анализ внешней среды компании,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании,
- формирование диверсифицированного портфеля товаров (услуг),
- проектирование организационной структуры компании,
- выбор степени интеграции и инструментов долгосрочного управления,
- управление комплексом "стратегия-структура-контроль",
- определение нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры и управления.

Все это отражено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Содержание стратегического менеджмента

## 1.2 Функции стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - это, прежде всего, обоснование и выбор **перспективных целей развития** компании и повышения ее конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, а также разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Самыми главными и перспективными вопросами должен заниматься непосредственно **генеральный директор или хозяин фирмы**, которому могут помогать референты (штаб). В противном случае ему придется в конце концов уступить место другому лицу, фактически выполняющему данные функции.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих **функций**:

- а) определение долгосрочных целей компании с учетом рыночной ситуации;
- б) определение средств достижения этих целей;
- в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;
- г) разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Все виды менеджмента **взаимосвязаны**. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать текущий и стратегический виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы.

Стратегический менеджмент - это основа управления предприятием. Именно установление долгосрочных целей развития и средств их достижения определяет задачи всех других видов менеджмента.

## 1.3 Основные принципы и тенденции стратегического управления

Можно выделить следующие **основные принципы и тенденции** стратегического управления предприятиями в современных условиях.

1. **Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством, бизнес-процессами (компетенция директора, правления, менеджера)**. Согласно российскому законодательству в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего (более 10% общих активов) имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д. В то же время собственник (в том числе фонд государственного имущества) не вправе директивно вмешиваться в текущее управление производством (выбор поставщиков, сбыт

продукции, набор и увольнение работников и т.д.). Также и арендодатель: он следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

2. В условиях рынка и развития товарно-денежных отношений основной стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, рост стоимости компании, скорость ее капитализации. Усиленное внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу.

С точки зрения инвестиционной политики «длинные деньги» рекомендуется вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы в будущем. Традиционно высокий уровень риска инвестиционных проектов (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независимых от предприятия факторов) может быть компенсирован лишь повышенной эффективностью вложений. Для ее оценки в первом приближении используется коэффициент окупаемости капиталовложений (КОК).

$$\text{КОК} = \frac{\text{Доходы в связи с реализацией проекта (загод) за вычетом износа основных и нематериальных активов}}{\text{Инвестиции в проект}}$$

Оценка эффективности деятельности в конечном счете характеризует результативность всех конкретных проектов и управления предприятием в целом.

Она включает четыре основных этапа:

- 1) исчисление совокупных расходов;
- 2) определение требуемых инвестиций (капиталовложений);
- 3) прогнозирование ежегодных доходов (с учетом износа активов);
- 4) определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

3. **Разделение функций стратегического и оперативного управления** компанией. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые - правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления. К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР. Разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников.



При этом усиливается роль финансовых подразделений в выработке стратегических целей. В условиях компьютеризации финансовая служба объединяется с бухгалтерией. При отсутствии электронно-вычислительной техники существенно возросшие объемы работ бухгалтерии начинают тормозить всю работу фирмы. В развитых странах 92 % фирм отказались от ручной выписки документации, расчетов и т.п. По существу, внедряется полная компьютеризация (цифровизация) этих процессов. Осуществляется также разделение задач перспективной (на 5 лет и более) и текущей (на 1-3 года) максимизации прибыли.

К числу методов повышения рентабельности в долгосрочной перспективе относятся также:

- развитие инфраструктуры сбыта и технического обслуживания продукции;
- снижение серийности производства (при высокой унификации узлов, деталей, технологических процессов);
- децентрализация управления (при создании автоматизированной информационной системы);
- техническое содействие поставщикам (на основе долгосрочных связей);
- выделение структурных единиц в дочерние малые предприятия (дробление бизнеса) и т.д..

**4. Многообразие стратегий управления** в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех. Так, завод "Импульс" в Санкт-Петербурге в основу своей стратегии положил переход от военной продукции к наукоемкой и гражданской продукции. Он освоил выпуск и массовое производство микроволновых печей по цене в 5-10 раз ниже импортных. Алтайский картонно-рубероидный завод столкнулся с иной ситуацией - сокращение спроса на строительные материалы и обилие посредников, забирающих основную часть прибыли. Он добился успеха, выдвинув в качестве главной цели прямые поставки, в том числе по бартеру и за рубеж.

**5. Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса.** 80-е годы XX века стали во всем мире периодом возрождения малого бизнеса. Стало очевидным, что малые предприятия обладают большей гибкостью и чувствительностью к рыночной конъюнктуре, необходимой скоростью принятия решений и способностью к инновациям, низкими накладными расходами и высокой мотивацией к эффективному труду.

Кроме того, с середины XX века в мире начала разворачиваться научно-техническая революция. Годом начала НТР считают 1955г., когда компьютер был впервые применен для производственных нужд. Он был изобретен в 1942 году но использовался прежде только для научных и военных целей. По существу, завершился "век машин", которые только включали двигатель, передаточное устройство, рабочую часть, и появилось новое орудие труда - машина со встроенным микропроцессором. Датчики собирают информацию, затем она анализируется и сопоставляется с программой, если выявляются несоответствия, то командное устройство вносит соответствующие коррективы. Стремительными темпами стали развиваться технологии формирования и использования большим баз данных.

Фактически именно НТР привела к возрождению малого бизнеса, ибо существенно повысила его возможности. В современном мире малый бизнес имеет ряд существенных преимуществ:

а) открывает большие просторы для самовыражения личности. Классическим примером стало создание персональной ЭВМ. Два молодых инженера вынуждены были уйти из одной из ведущих в данной области фирм, шедшей в то время по пути увеличения размеров ЭВМ и не поддержавшей идею создания микроЭВМ. Уволившись, они взяли кредит и, работая по 14-15 часов в сутки, вместе с тремя механиками создали в непромышленных условиях персональную ЭВМ. В результате их собственная компания достигла оборота в 7 млрд. долларов;

б) способствует снижению экологической нагрузки;

в) снижает транспортные расходы и др.

Характерно, однако, что развитие малого бизнеса не ведет к уменьшению роли крупного бизнеса: **каждый из них имеет свою нишу.**

Стратегический менеджмент учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации малого и крупного бизнеса.

Во-первых, создается предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под силу произвести одному малому предприятию. Заключается соглашение, разделяются функции между участниками, каждый специализируется на том виде деятельности, который может выполнить наиболее эффективно.

Во-вторых, развивается **франчайзинг** - система сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством (до 3 тысяч) малых компаний. При этом крупная корпорация предоставляет свой товарный знак, предоставляет свою технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качество продукции.

#### **1.4 Основные требования к стратегическому менеджеру**

Для того, чтобы успешно конкурировать в сложной и быстроизменяющейся обстановке, компания должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии - стратегическими менеджерами. Их задача - обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами или дженералистами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в целом в долгосрочном аспекте.

По мнению Э. Врappa (университет Чикаго) наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированными,
- уметь управлять своим временем и энергией,
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),
- уметь прогнозировать развитие внешней и внутренней среды,

- обладать способностью продвигать стратегию на уровне текущего управления.

Хорошая информированность дженералистов предполагает возможность принятия широкого диапазона эффективных управленческих решений на разных уровнях управления. Стратегические менеджеры должны опираться на сеть источников информации в различных сферах деятельности организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем (тайм-менеджмент). Также они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать **искусством достижения консенсуса** на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что компания должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

## 1.5 Основные этапы стратегического управления

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка предназначения компании.
2. Трансформация видения и миссии фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегических планов и программ.
5. Оценка фактической деятельности компании, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис.1.2.

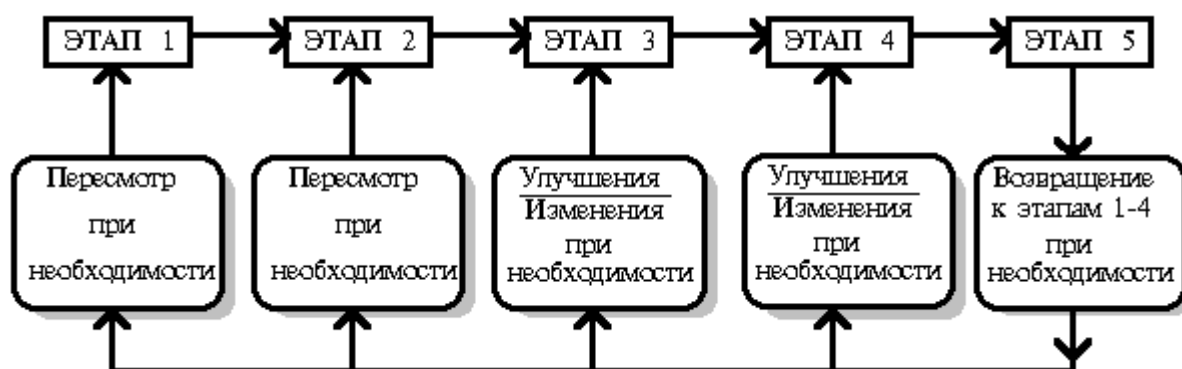


Рис.1.2. Процесс стратегического менеджмента

Таким образом, знание основных этапов стратегического менеджмента позволяет организовать долгосрочное управление в любой конкретной организации.

## 1.6 Основные организационные уровни разработки стратегии

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить **четыре уровня** ее разработки:

- уровень корпорации,
- уровень СЗХ (отделений),
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Иерархия разработки стратегии в фирме иллюстрирована табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Основные уровни разработки стратегии компании

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается/пересматривается советом директоров)	Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ.
Стратегия СЗХ	Главный менеджер/шеф СЗХ (решения принимаются/пересматриваются руководством фирмы)	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются /пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия	Шефы полевых единиц/ менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения, принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое стратегический менеджмент?
2. Где применимы процедуры стратегического менеджмента?
3. Дайте понятие стратегии организации?
4. Перечислите главные компоненты процесса стратегического менеджмента.
5. Опишите идеальный портрет «стратегического менеджера».
6. Где может быть использован стратегический менеджмент (на каких уровнях организации)?
7. Раскройте функции стратегического менеджмента.
8. Дайте определение и раскройте значение стратегического планирования.
9. Охарактеризуйте основные уровни стратегии компании.

## Тема 2. Теоретические и методологические основы стратегического планирования

### 2.1 Концептуальная модель стратегического планирования

Любая организация создается с определенной целью, и по своему характеру они разделяются на **рыночные и нерыночные**.

В свою очередь, рыночные организации делятся на коммерческие и некоммерческие организации (государственные предприятия и объекты инфраструктуры).

**Целью коммерческих организаций является прибыль.** Цель некоммерческих организаций может быть социальной, экологической, политической и т.д..

**Общая цель стратегического планирования** – конкретизировать рыночный статус компании и обеспечить направление и ориентиры для выработки более конкретных целей и стратегий на различных уровнях управления. Эти цели должны быть **конкретными и измеримыми**, чтобы создать базу для принятия последующих решений и оценки работ по их выполнению. Если цели превышают реальные возможности организации, то деятельность компании может зайти в тупик.

Вырабатывая стратегию и осуществляя стратегическое планирование руководство компании должно учитывать множественность и иерархичность целей, объективно существующих в рамках фирмы, для того чтобы избежать разнобоя и несогласованности в стратегиях и программах.

Общая концепция путей достижения поставленных целей и называется стратегией.

**Стратегия отражает общее движение к долгосрочной цели**, направление движения, способы достижения и ресурсы, которые должны быть для этого использованы. Стратегия должна быть официально задокументирована, а ее выполнение подлежит строгому контролю. В соответствии с выработанной стратегией осуществляется перестройка организационной системы, ее управление, формирование планов, передача общего направления оперативным решениям. Разработанная в фирме стратегия не является единственной, возможно и наличие других альтернативных стратегий, которые могут определять другие виды деятельности компании. В случае наступления непредвиденной ситуации разрабатываются ситуационные планы, на основе которых в дальнейшем составляется стратегический план действий.

Надо понимать, что единой стратегии, готовой на все случаи жизни не существует.

## 2.2 Анализ состояния для целей стратегического планирования

Для успешного выбора стратегии необходим глубокий анализ существующих направлений в организации, ее позиции в борьбе, перспектив на будущее, а также тенденций ее развития. На основе анализа разрабатываются приоритеты в распределении ресурсов. Объектом анализа является **база стратегических данных**, которая представляет собой наиболее существенные характеристики внутренних и внешних условий деятельности организации и ее основных партнеров.

На основе анализа формируются выводы относительно 10-15 наиболее существенных факторов, влияющих на деятельность организации, выявляющие **сильные и слабые стороны**, а также воздействие на бизнес и основные тенденции этого воздействия. Тем самым рисуется достоверный **портрет будущего** для той или иной организации.

Анализ базы стратегических данных осуществляется по **трем направлениям**:

1. **Объективная оценка положения организации в целом.** Исследование эффективности ее работы в прошлом и настоящем; жизнеспособность организационной структуры, система управления и модель функционирования технического и технологического потенциала, предпочтения руководства; специфика деловой моральной атмосферы и другие вопросы жизни фирмы.

2. **Внешнее окружение организации.** Выясняется ее реальная рыночная репутация, отношение к выпускаемой продукции со стороны деловых партнеров и потребителей. Исследуются тенденции рынка, реальные и потенциальные потребители, определяется круг товаров и услуг, на которые имеет смысл ориентироваться.

3. **Выявляются помехи, препятствующие развитию**, несоответствие целей и средств их достижения, возможные производственные конфликты.

Таким образом, анализ состояния для целей стратегического планирования является необходимым этапом, позволяющим не делать стратегических ошибок при принятии решений руководством организации.

## 2.3 Выбор стратегии развития

На основе имеющейся базы стратегических данных, прогнозов и допущений, компания приступает к выбору **стратегических альтернатив** своего развития.

Существует четыре вида альтернатив:

- **Рост;**
- **Ограниченный рост;**
- **Сокращение;**
- **Сочетание трех предыдущих альтернатив в различных пропорциях.**

Стратегия роста предполагает ежегодный прирост основных показателей организации, таких, как: объем продаж, чистая прибыль, рентабельность, доля рынка и т.п. Ее чаще всего применяют предприятия в динамично развивающихся отраслях народного хозяйства, с быстро меняющимися технологиями, а также предприятия, стремящиеся к диверсификации (широкому проникновению в новые сферы деятельности).

Бывает, что фирмы не выдерживают быстрый и краткосрочный рост и разоряются, поэтому большинство фирм придерживаются стратегии ограниченного роста, расширяя свою деятельность с учетом реальных возможностей достигнутого уровня и внешних усилий. Это наименее рискованный способ действия.

Стратегическое сокращение выражается в том, что результаты работы компании в планируемом периоде предполагаются ниже, чем в предыдущем периоде. Данная стратегия применяется, когда речь идет о коренной перестройке организации или в условиях демпинга конкурентов. Если же недалёковидные руководители пытаются сохранить прежний рост, то результаты, как правило, становятся негативными.

Сокращение может осуществляться разными путями:

- полная ликвидация фирмы и создание на ее месте новой;
- избавление от лишних элементов;
- сужение масштабов фирмы, ее деятельности с одновременной переориентацией.

Сочетание трех типов стратегии практикуют фирмы, действующие одновременно в разных отраслях с весьма различными технологическими и экономическими условиями.

Успешная реализация стратегии требует **надежных обратных связей** и соответствующих инструментов. Один из инструментов - это тактика, когда формы и методы действий становятся ориентированными лишь на достижение ближайших целей. Тактика обычно разрабатывается на уровне среднего звена управления и на короткий срок. Для достижения стратегических и тактических целей руководство компании разрабатывает текущую политику, которая включает в себя такие меры, как: дискриминацию при поступлении на работу, увеличение прибыли за счет завышения цен, использование низких цен для вытеснения конкурентов и т.д.

Роль ориентира в применении той или иной стратегии выполняют **правила**, которые предписывают строго регламентированные действия в определенных ситуациях, исключая свободу выбора. Правила, выполняемые в строгой последовательности, называются процедурами. **Процедуры** применяются в стандартных ситуациях, что позволяет экономить средства. Чтобы сохранить определенную гибкость для различных ситуаций, прописываются **допущения**.

Таким образом, стратегия, тактика, прогнозы, правила, процедуры и допущения представляют собой базу, на основе которой может осуществляться процесс планирования и достижения целей.

## 2.4 Методология стратегического планирования

Методология стратегического планирования опирается на **четыре уровня знаний**:

- **общефилософский** уровень – совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира (философия, культурология, математика; теория систем; теория организации; политология);

- **общенаучный** уровень – он дает понимание общих подходов, принципов и форм организации, самоорганизующихся систем (кибернетика; теория организации, теория систем и др.);



- **конкретная методология наук** – образует совокупные знания об управлении в социально-экономических системах (макроэкономика; право; социология; статистика, менеджмент и др.);

- **методология, методика и технология стратегического планирования** – наука о стратегических инструментах управления, которая наиболее приближена к практической деятельности и призвана реализовывать достижения других наук.

Раскрывая методологию стратегического планирования, надо ответить на вопросы:

**а) Что служит методологической базой постановки долгосрочных целей?**

**б) Каковы общие методы стратегического планирования?**

**в) Какова системная модель организации и как ее интерпретировать?**

**г) Каковы принципы стратегического планирования?**

Методологической базой стратегического планирования является **системный и ситуационный подходы**. Ситуационный подход предполагает анализ конкретных проявлений организации в пространстве и времени, особенностей конкурентной среды и целевой аудитории.

Согласно же системному подходу любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность, и элементов более крупной системы, функционирование и развитие которой определяется экономическими законами и закономерностями, характерными для данного типа систем.

Для каждой конкретной организации системы более высокого порядка выступают в виде определенной среды, состоящих из хозяйственных и правительственных органов управления; рынка, отечественных и зарубежных конкурентов, средств информации и инфраструктуры.

Стратегическое планирование организациями основывается на следующих положениях:

1. Организации являются сложными социально-экономическими системами, которые характеризуются рядом особенностей:

а) Организации создаются для достижения определенных целей;

б) Для любой организации характерно наличие определенных ресурсов и их механизм их преобразования в материальные блага;

в) Важным является соотношение затрат на производство и реализацию товара с конечными результатами деятельности компании;

г) Типичной является высокий уровень сложности внутренней среды компании, особенно большой;

д) Типична многокритериальность необходимых задач управления;

е) Типична большая динамичность протекающих в системе процессов;

ж) Объективно существует необходимость эффективного управления организацией, для чего создается специальный орган управления, имеющий определенную функцию и организационную структуру, а также систему утвержденных норм контроля за их соблюдением.

2. Организации являются открытыми системами, на которые воздействуют многочисленные факторы внешней среды. Поэтому эффективность организации и ее стратегии в значительной степени определяются адаптивными возможностями системы.

3. Стратегии организаций во многом уникальны, следовательно, универсальных решений на все случаи жизни не существует. Отсутствуют и стандартные наборы правил, и порядок решения стратегических задач.

Методология стратегического планирования базируется на следующих **принципах**:

- обоснованный и сознательный выбор целей и стратегии развития организации;
- постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации;
- обеспечение соответствия между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами и элементами организации;
- индивидуализация стратегии, где каждая организация имеет свои особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, материально-технической базой, культурой и другими чертами, поэтому разработка стратегий должна производиться с учетом этих особенностей;
- четкое организационное разделение задач стратегического планирования от задач оперативного планирования.

## 2.5 Этапы планирования

Планирование состоит из следующих этапов:

1. **Оценка экономической и политической обстановки.** При этом определяются возможности рынка, его ёмкость, рассматриваются позиции конкурентов (как на данном этапе, так и в перспективе), прогнозируются возможные результаты деятельности, определяется место и роль компании в отрасли, регионе или экономики в целом;

2. **Постановка конкретных задач**, вытекающих из конечной цели деятельности, выделяются наиболее важные аспекты деятельности, конкретизируются желаемые результаты, уточняются сроки. К задачам предъявляются жесткие требования: задачи должны быть согласованы с подразделениями организации и должны быть реалистичными;

3. **Рассмотрение плановых предположений (гипотез)**, т.е. тех ситуаций, в которых будет выполняться план. Предположения бывают внешними (политические и социальные условия, прогнозируемый уровень развития техники, науки, возможное состояние рынка) и внутренними (будущая структура организации, ее стратегия, политика в области конкретных вложений, деловой климат);

4. Исходя из имеющихся альтернатив, происходит **выбор наиболее предпочтительного образа действия**. Выбрав одну из альтернатив и скорректировав ее на момент неопределенности, организация приступает к следующему этапу разработки общих планов;

5. **Общие планы** - они формируются на уровне высшего руководства в виде системных целей и задач, далее они преобразуются в частично детализированные планы функциональных направлений. После разработки общих

планов происходит их конкретизация и составляется основной финансовый документ контроля – бюджет;

б. Рассмотрение вопроса о **реорганизации фирмы**, если этого требуют обстоятельства или о перестройке управления ею.

Все этапы планирования находят свое отражение в стратегическом плане.

## 2.6 Принципы стратегического планирования

Стратегическое планирование опирается на ряд принципов:

- **Участие** в планировании как можно большего числа работников фирмы. Руководство определяет цель и концепцию, которые служат ориентиром для руководителей подразделений, которые, в свою очередь, разрабатывают пути движения этих целей;

- **Непрерывность**. Данный принцип выражается в преемственности планов, один из которых переходит в другой, а также корректировании планов в соответствии с внутренними или внешними условиями;

- **Координация и интеграция**. Этот принцип обеспечивает комплексное планирование, координирует планы одного уровня, т.к. процессы, протекающие в них, связаны между собой. Интегрируется процесс управления на различных уровнях. В результате перечисленных действий достигается единство и взаимосвязанность планирования;

- **Обеспечение достижимости** поставленных целей и точное выполнение взятых на себя обязательств. Для этого реальные события регулярно сверяются с ожидаемыми, и осуществляется необходимая корректировка планов с учетом продвижения к цели;

- **Предшествование** планирования другим управленческим функциям, а именно, организации, мотивации и контролю;

- **Экономичность**. Суть этого принципа – достижение поставленных целей наиболее рациональным способом, с учетом всех расходов, возможных потерь, непредвиденных ситуаций, последствий от неправильно принятых решений.

Основное условие планирования - это **гибкость**, т.к. план в рыночной экономике должен своевременно пересматриваться и корректироваться.

## 2.7 Виды стратегического планирования

Существуют следующие виды стратегического планирования:

- **Долгосрочное (перспективное) планирование**. Поскольку при разработке планов идут от будущего к настоящему, планы, рассчитанные на более короткий срок, становятся составной частью перспективных. Перспективные планы отражают долгосрочные цели и генеральную стратегию действий. Разрабатываемые альтернативные стратегии в план не включаются, а отражаются в специальных программах, содержащихся в приложениях. Перспективные планы - включают в себя показатели и предложения, которые отражаются в обобщенных, чаще всего финансовых, показателях. Перспективные планы разрабатываются на срок от 5 до 10 лет.

- **Среднесрочное планирование.** В их основе лежит реальный спрос на продукцию организации, изменение ее характеристик в ближайшем будущем, перестройка технологии производства, финансовые ограничения, конъюнктура, риск потери партнера и др. Среднесрочные планы разрабатываются на срок от 1 до 5 лет.

- **Краткосрочное планирование.** Такое планирование охватывает период в несколько недель или месяцев. Оно нацелено на регулирование текущего использования ресурсов и реализуется через составление календарных программ производства и контроля за ним, управления материальными запасами и полученными кредитами.

- **Оперативное планирование.** В задачу оперативного планирования входит контроль за ежедневной загрузкой оборудования, последовательность операций, расстановка работников и др.

Следует заметить, что все виды планирования тесно взаимосвязаны между собой.

## 2.8 Планирование ресурсов

Общая схема планирования ресурсов заключается в следующем (табл.2.1.):

- ❖ определяется текущая и перспективная потребность;
- ❖ происходит поиск источников для удовлетворения потребности;
- ❖ сопоставляется то, что есть и то, что надо получить;
- ❖ возможность ликвидации дефицита, если он имеет место;
- ❖ распределение ресурсов между подразделениями.

Таблица 2.1.

Схема планирования

Формирование целей и определение временных горизонтов
Сбор и обработка информации для обеспечения прогресса планирования
Выбор метода прогнозирования и разработка соответствующего ему алгоритму
Разработка процессов
Разработка возможных вариантов развития
Анализ плановых альтернатив
Выработка концепций развития
Принятие плановых решений
Разработка и выдача плановых документов
Контроль за ходом выполнения планов
Сбор информации для выработки новых плановых решений

Планирование материальных ресурсов сталкивается с двумя основными проблемами: дефицитностью и ростом цен на них. Поэтому необходимо искать способы сокращения потребностей в этих ресурсах. Это делается либо на основе ресурсозаменителей, либо на внедрении ресурсосберегающих технологий. Этому способствует также рациональное планирование использования оборудования, сроки его амортизации; последовательность замены.

Планирование человеческих ресурсов представляет собой расчет общей потребности в них и по каждой категории работников в плановом периоде, расчеты ожидаемой численности персонала, расчеты о движении кадров и политики в области найма рабочей силы.

Обобщающей и главной формой планирования является финансовая форма планирования. Она определяет потребность в деньгах для выплаты заработной платы, возврат долгов, расширение производства, необходимость кредитов и выпуска акций и т.д.

## 2.9 Методы стратегического планирования

Выделяют два основных метода планирования – *балансовый* и *нормативный*.

- **Балансовый метод** – это совокупность приемов, способов выявления и обеспечения пропорций и связей через разработку взаимосвязанных балансов. Этот метод предназначен для увязки объема и структуры общественной потребности с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами и согласованием всех разделов и показателей плана как экономического, так и социального развития. Применение этого метода позволяет выявить и увязать натурально-вещественные и стоимостные пропорции в развитии экономики.

Разрабатываемые в процессе планирования балансы можно классифицировать по следующим признакам:

- а) **по признаку стадии планирования** (прогнозные, плановые и отчетные балансы)

- б) **по сроку действия** (текущие, перспективные)

- в) **по признаку назначения** (материальные, трудовые, финансовые)

- **Нормативный метод** основан на определении и применении норм и нормативов. Нормы и нормативы для определенной совокупности показателей взаимосвязаны. **Норма** – это научно обоснованная мера необходимых затрат ресурсов на изготовление единицы продукции заданного качества. **Норматив** – это научное обоснованное соотношение в пропорциях, наиболее простое количественное выражение социально-экономических связей, которое охватывает две величины: расход материалов на единицу продукции и потребляемые продукции на душу населения. Все нормативы, применяемые в планировании должны быть прогрессивными и реальными, учитывать достижения НТП, организационно-технологические и социально-экономические ограничения конкретного периода.

Всю совокупность норм и нормативов можно разбить на группы:

- а) нормы и нормативы, отражающие потребление услуг населением;

- б) экономические нормативы;

- в) нормы и нормативы, используемые в технико-экономических расчетах.

На нормах и нормативах основываются все технические, экономические и балансовые расчеты. Непременным условием прогрессивности норм является их пересмотр, в связи с меняющимися условиями производства.

Этот метод применяется при разработке всех планов социально-экономического развития. Поэтому перед разработкой плана, для каждого его раздела должна быть сформулирована своя нормативная база.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Концептуальная модель стратегического планирования;
2. Анализ состояния и коэффициенты развития стратегического планирования;
3. Выбор стратегии развития;
4. Методология стратегического планирования;
5. Этапы планирования;
6. Принципы стратегического планирования;
7. Виды стратегического планирования;
8. Особенности планирования ресурсов;
9. Методы стратегического планирования.

## Тема 3. Конкурентный анализ

### 3.1 Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

**Отраслевой и конкурентный анализ** обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис.3.1 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана.

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?



Рис.3.1. От ситуационного анализа к стратегическому выбору.

Важным аспектом является определение доминирующих в отрасли экономических характеристик.

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода в отрасль;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;



Важными также являются ответы на вопросы:

- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- каковы минимальные требования к капиталу и его структуре;
- какова потенциальная прибыльность в отрасли - выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.3.1. приведены данные по стратегической важности для отдельных экономических характеристик.

Таблица 3.1

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наиминимальной цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

Основными движущими силами, вызывающими изменения в отрасли, обычно являются:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степени притягательности для новых фирм). Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, барьерами входа и выхода из бизнеса.

2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но они требуют перестройки организаций - например создания служб сервиса и т.д.).

3. Инновации в продуктах (услугах).

4. Технологические изменения.

5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).

7. Увеличение глобализации в отрасли.

8. Изменения в стоимости и эффективности оборудования и товаров.

9. Переход потребителей от стандартных товаров к дифференцированным и универсальным.

10. Влияние законодательных изменений.

11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни потребителей.

12. Рост или снижение неопределенности и рисков в бизнесе.

Таким образом, конкурентный и отраслевой анализ позволяют руководителям бизнеса грамотно подойти к разработке стратегических мероприятий на долгие годы вперед.

### **3.2 Выбор базовой стратегии на основе конкурентного анализа**

Базовая стратегия конкуренции, представляющая собой основу конкурентного поведения организации на рынке и описывающая схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации компании. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры.

Однако, сформировавшиеся в последнее время в предпринимательских кругах некоторые стереотипы относительно того, как необходимо конкурировать на российском рынке, в значительной степени мешают системно подойти к решению данной задачи. Прежде чем приступить к выбору базовой стратегии конкуренции необходимо избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок.

В первую очередь сказанное относится к неправильному представлению о том, какой рынок является наиболее перспективным с точки зрения конкуренции. Предприниматели часто считают, что привлекательные рынки - это те, которые развиваются быстрее всех или используют наиболее совершенные технологии. Это не всегда так.

Как показывает практика, преуспевающие и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, непритязательных потребителей, дешевую систему поставок и самое меньшее число альтернативных отраслей, способных их заменить. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов,

инновации тянут за собой предельные риски, вероятность банкротства на таких рынках очень велика.

Необходимо также отметить, что для многих небольших предприятий смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать другим - значит лишиться какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ, уникального торгового предложения - верный путь к банкротству.

С другой стороны, некоторые предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять его. Наличие конкурентного преимущества необходимо воспринимать как свершившийся факт, достигнутую цель и это не должно останавливать дальнейший поиск. Успешный бизнес делается непрерывным наращиванием преимуществ.

В то же время стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, а также погоня за сиюминутными прибылями зачастую заставляет предприятия отказываться от ранее разработанной успешной стратегии конкуренции, что вносит хаос в деятельность организации и не позволяет ей сосредоточиться на долгосрочных целях.

Вопрос - где конкурировать, на каком рынке извлекать прибыль - всегда является одним из ключевых в маркетинговой ориентации предприятия. Однако, как показывает практика, чрезмерная концентрация на нем в ущерб другим важным параметрам стратегии конкуренции часто приводит к негативным последствиям.

Недостаточно внимания уделяется и определению начала и окончания периода использования той или иной стратегии конкуренции. Общая тенденция сокращения жизненного цикла товаров, изменения демографических характеристик рынка, колебания политической ситуации в стране и другие динамические факторы осложняют правильный выбор начала внедрения новой стратегии конкуренции и периода ее использования на рынке.

К общему недостатку процесса разработки стратегии конкуренции можно отнести его слабую персональную ориентацию. Часто стратегия ориентирована на противодействие предприятиям-конкурентам и в меньшей степени учитывает особенности управления этими предприятиями, в частности, тип поведения его руководителей. Вместе с тем, образование руководителей, их подходы к ведению бизнеса, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка.

Это означает, что стратегия конкуренция должна рассматривать в качестве объекта соперничества не только предприятие, но и его аппарат управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры. Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конкурентами ведется в конечном счете за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против предприятий-соперников, сколько в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и исключить чрезвычайные опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил (рис.3.2). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для развития компании. Предприятие, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Согласно Портеру, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

1. проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
2. угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
3. компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
4. воздействию продавцов (поставщиков);
5. воздействию покупателей (клиентов).

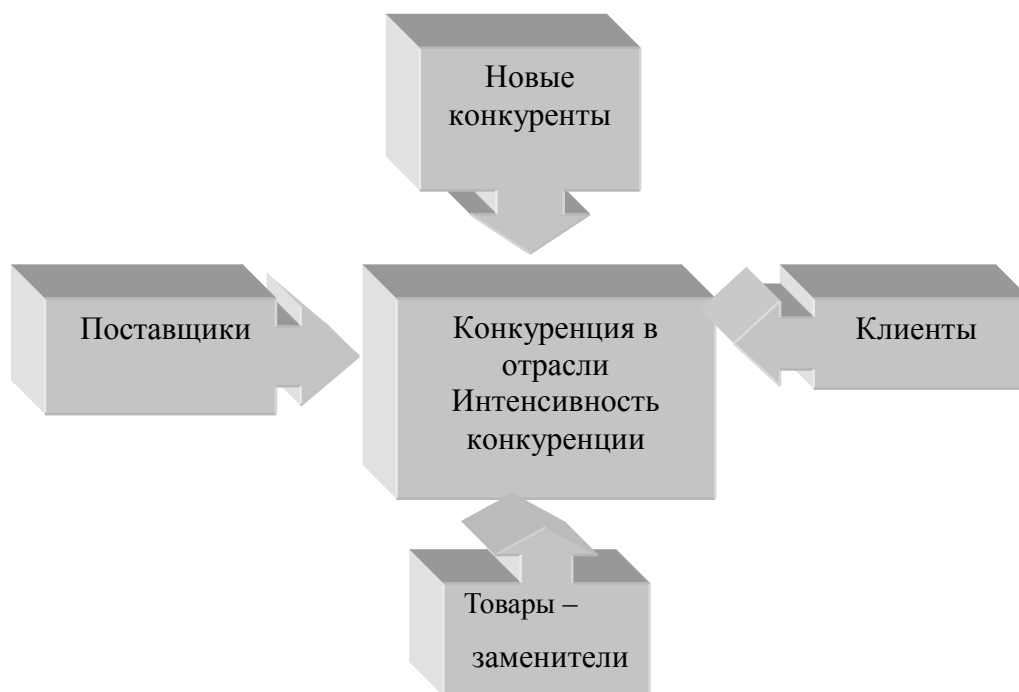


Рис. 3.2. Модель конкурентных сил Портера.

Далее рассмотрим каждую из действующих сил анализируемой модели.

**1. Новые конкуренты.** Их появление в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, если есть опора на торговые марки, подчеркивающие их уникальность признание покупателями (например, трудно конкурировать с уникальными свойствами изделий народных

промыслов - Палеха, Гжели, Хохломы). Само появление многочисленных товаров-подделок подчеркивает практическую непревзойденность этих торговых марок;

- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в российскую автомобильную отрасль;

- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;

- необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов распределения фирма "Эпл" не смогла широко внедриться со своими персональными компьютерами на российский рынок;

политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, например установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

**2. Товары-заменители.** Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои конкурентные преимущества: это диетический продукт с низким уровнем холестерина.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;

- рекламные атаки на потребителей. Так, производители шоколадных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов - сухих смесей для легких завтраков, разворачивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;

- разработка и производство новых, привлекательных продуктов. Например, ощущая конкуренцию со стороны изготовителей колбасных изделий, производители сыра начинают выпуск новых, оригинальных сортов с разнообразными добавками;

- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

### **3. Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность.**

Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, для которых характерны:

- большое число конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;

- наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты;
- высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);
- зрелость и насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового компьютерного рынка, столкнувшегося с быстрым насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает та или иная организация.

**4. Сила воздействия поставщиков.** Организация конкурирует, то есть ведет экономическую борьбу, не только с себе подобными производителями, но и со своими контрагентами-поставщиками.

Сильные поставщики могут:

- повышать цену на свои товары;
- снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила поставщиков определяется:

- наличием крупных компаний-поставщиков;
- отсутствием заменителей поставляемых товаров;
- ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, - один из неглавных заказчиков;
- решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых экономических ресурсов;
- способностью присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

**5. Сила воздействия покупателя.** Конкуренция со стороны покупателей выражается:

- в давлении на цены в целях их снижения;
- в требованиях более высокого качества;
- в требованиях лучшего обслуживания;
- в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит от:

1. сплоченности и концентрированности группы потребителей;
2. степени важности продукции для покупателей;
3. диапазона ее применения;
4. степени однородности продукции;
5. уровня информированности потребителей;
6. других факторов.

Подход М. Портера к генерированию альтернативных стратегий основывается на следующем утверждении: устойчивость позиций предприятия на рынке определяют издержки, с которыми производится и сбывается продукция, незаменимость продукта, сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка).

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая свой товар на рынке со сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль.

Помимо этого перед предприятием стоит выбор, на каком «по ширине фронта» рынке конкурировать: на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью предприятия, предложенную М. Портером, на рис. 3.3.

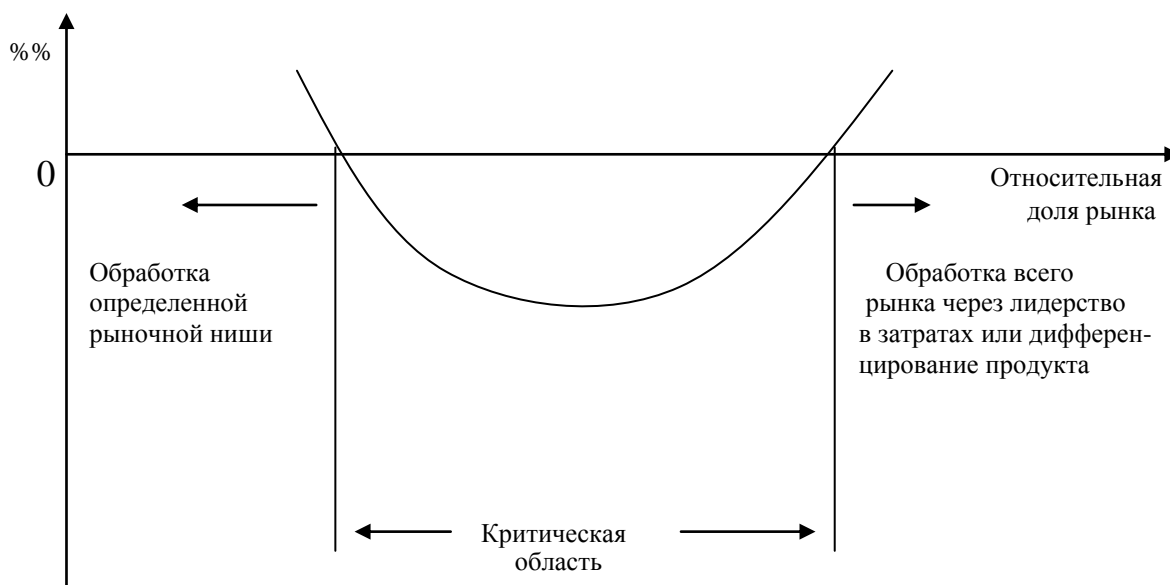


Рис. 3.3. Зависимость доли рынка и рентабельности предприятия.

На рис.3.3. следует вывод: предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам.

Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область утрате конкурентных позиций.

Для подобных предприятий, чтобы добиться успеха, следует выполнять правило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке».

Исходя из этого, для укрепления позиций предприятия М. Портер рекомендует использовать одну из трех стратегий, отраженных в матрице на рис. 3.4.

## КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Неповторимость продукта      Преимущества в издержках

Вся отрасль СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ Один сегмент рынка	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Дифференцирование</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Лидерство за счет экономии на издержках</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">Концентрация на сегменте</td> </tr> </table>	Дифференцирование	Лидерство за счет экономии на издержках	Концентрация на сегменте	
Дифференцирование	Лидерство за счет экономии на издержках				
Концентрация на сегменте					

Рис. 3.4. Матрица конкуренции

### 1. Лидерство за счет экономии на издержках.

Компания, решившая использовать эту стратегию, все свои действия направляет на всемерное сокращение затрат. Примером может служить компания «Бритиш Юкрэниен Шипбилдерс» (Би-Ю-ЭС) по строительству сухогрузов. Изготовлением корпусов судов занимаются низкооплачиваемые рабочие украинских верфей. При производстве кораблей используется дешевая украинская сталь. Начинку кораблей поставляют, в основном, британские компании. Поэтому стоимость новых судов значительно ниже цены аналогичной продукции европейских и азиатских корабелов. Так, сухогруз класса «ПАНАМАКС» водоизмещением 70 тыс. тонн, оценивается в 25-26 млн. долларов, в то время как аналогичное судно японской постройки стоит 36 млн. долларов.

**Предпосылки стратегии экономии на издержках:** большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис

#### **Преимущества стратегии:**

предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки;  
 низкие затраты создают высокие входные барьеры;  
 при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты;  
 низкие затраты снижают влияние поставщиков.

#### **Риски стратегии экономии на издержках:**

конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт;

концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменения требований рынка;

непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.



## **2. Стратегия дифференцирования.**

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на создание продукта, который обладает большей пользой для потребителей по сравнению с продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем. Примером стратегии дифференцирования могут служить стратегии фирм «Мерседес», «Сони», «Браун» и др.

### **Предпосылки:**

особый престиж (имидж) предприятия;  
высокий потенциал для проведения НИОКР;  
совершенный дизайн;  
изготовление и использование материалов самого высокого качества;  
возможно полный учет требований потребителей;

### **Преимущества стратегии:**

потребители предпочитают продукт данного предприятия;  
предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры;  
особенности продукта снижают влияние потребителей;  
высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

### **Риски стратегии:**

цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на верность данной марке, предпочтут продукт других фирм;  
возможны подражания со стороны других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием;  
изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

## **3. Стратегия концентрации на сегменте.**

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

**Предпосылки:** предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

**Преимущества стратегии:** указаны ранее.

### **Риски стратегии:**

различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров;  
конкуренты могут специализировать свой товар еще сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты и узкие ниши.

Рекомендации М. Портера по выработке стратегии основаны на том, что предприятие уже имеет определенные конкурентные преимущества, но вместе с тем неясно, как и за счет чего они достигнуты. Модель используется в случае замедления темпов роста или развития стагнации отраслей.

### **Модель «продукт => рынок».**

Для условий растущего рынка используют подход, который предложил Игорь Ансофф. Сущность подхода иллюстрирует матрица, общий вид которой изображен на рис. 3.5.

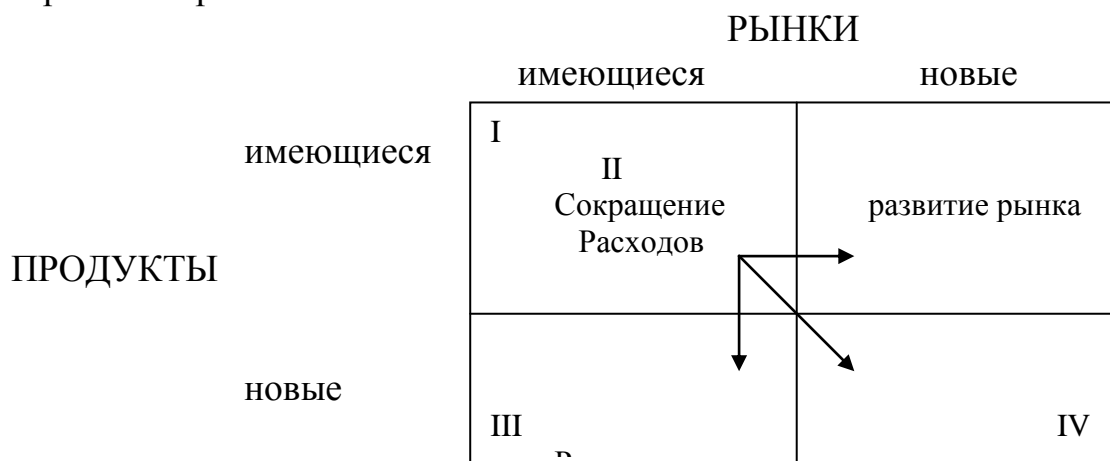


Рис.3.5. Матрица «Продукт=> Рынок».

Каждое из 4-х полей матрицы представляет определенную стратегию и ее элементы.

Поле 1 показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии — стабилизация или расширение рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей — увеличение потребления (через снижение цен, ухудшения качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

Подобные стратегии получили название «сокращение расходов» или «обработка рынка» и предполагают усиление маркетинговых усилий.

Поле 2 включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле 3 включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле 4 представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями. Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска («не хранить все яйца в одной корзине»), а также финансовые выгоды. Различают три типа стратегий диверсификации:

1. **Стратегия горизонтальной диверсификации** - производство новой продукции, которая требует использования новой технологии. Новый продукт

ориентирован на потребителя производимого продукта и сопутствует ему. Примером может быть стратегия производства мотоциклов на автомобильном предприятии.

**2. Стратегия централизованной диверсификации** - производство новой продукции с использованием существующей технологии. Предприятие начинает выпускать новую продукцию, которая входит в производственный процесс изготовления старого продукта на этапах до или после него.

Пример — производитель льняных тканей организует производство одежды из этих тканей.

**3. Стратегия конгломератной диверсификации** - производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией. Эта стратегия наиболее сложна в реализации, т.к. имеет мало общего с прежними областями деятельности.

Пример — организация производства холодильников на металлургическом комбинате.

В настоящее время большинство зарубежных концернов (JBM, Coca-cola и ДР.) – это широко диверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегии диверсификации заключается в распылении сил, поэтому эти стратегии могут проводить только крупные организации, обладающие большим потенциалом.

Указанные альтернативные стратегии неравноценны с точки зрения требуемых расходов и величины риска. Как показали исследования некоторых ученых, если предположить, что расходы на стратегию «сокращение расходов» составляет 100%, то развитие продукта потребует восьмикратного расхода; развитие рынка - четырехкратного расхода; диверсификация – двенадцати или даже шестнадцатикратного расхода. При этом **вероятность успеха** различных стратегий будет составлять примерно следующие величины: производимый продукт на старом рынке - 50%; новый продукт на старом рынке - 33%; производимый продукт на новом рынке - 20%; новый продукт на новом рынке - 5%.

В целом, основной недостаток этого подхода к генерированию альтернативных стратегий состоит в том, что они определяются в зависимости от состояния двух (хотя и важных) элементов: рынка и продукта. Другие важные элементы, например, технология, положение предприятия в отрасли не учитываются.

#### **Модель «доля рынка=>рост рынка».**

Этот подход был разработан американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» и основывается на концепции жизненного цикла продукта.

Все поле деятельности предприятия представляется как совокупность так называемых «**стратегических единиц бизнеса**» (СЕБ). СЕБ - это независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определенным продуктом (или группой продуктов), кругом клиентов и особыми рыночными задачами. Каждая СЕБ включает продукты (группу продуктов), объединяемые по признакам общности: характеру удовлетворяемых потребностей, технологии, типов потребителей, географических районов сбыта и др. Предприятие может работать в

одной или нескольких СЕБ. Различные СЕБ имеют разные цели, рыночные возможности и риски.

Каждая СЕБ может быть описана рядом показателей:

1. Объем рынка СЕБ, который равен сумме объемов реализации продуктов всеми производителями.
2. Доля предприятия в объеме рынка СЕБ.
3. Стадия жизненного цикла СЕБ (рыночное развертывание, рост и т.д.).
4. Конкурентная позиция предприятия (сильная, слабая, средняя) в данной СЕБ.

В каждый временной период предприятие имеет конкретный набор СЕБ, который подлежит анализу и оценке в целях его оптимизации. Необходимость систематического пересмотра СЕБ обусловлена изменениями, происходящими во внешней и внутренней средах предприятия. Стратегическое положение СЕБ можно определить с помощью двухкоординатной матрицы, изображенной на рис. 3.6., состоящей из четырех полей. Матрица образована характеристиками — доля рынка (используется показатель: доля рынка предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом) и рост рынка.

		ДОЛЯ РЫНКА	
		высокая	низкая
РОСТ РЫНКА	высокий	«звезды»	«знаки вопроса»
	низкий	«дойные коровы»	«хромые утки»

Рис. 3.6 Матрица «доля рынка=>рост рынка»

Показатель доли рынка был выбран потому, что, как показали исследования, он в наибольшей мере влияет на рентабельность. Каждое поле матрицы отражает четыре основных типа СЕБ. Они получили названия: «знак вопроса», «звезды», «дойные коровы», «хромые утки».

**1. «Знаки вопроса»** — это поле включает продукты, которые находятся на начальной фазе жизненного цикла. Они имеют низкую долю рынка, но обещают высокие темпы роста спроса. Поэтому стратегии основаны на привлечении инвестиций, чтобы в будущем по мере создания конкурентных преимуществ добиться высокой прибыли. Основная забота менеджмента состоит в оценке возможности достижения расширения рынка с учетом располагаемых ресурсов.

**2. «Звезды»** - это поле включает продукты, которые находятся в фазе роста жизненного цикла. «Звезды» приносят определенную прибыль, однако требуют и

значительных затрат на укрепление своих позиций на рынке. При замедлении роста спроса или его стагнации «звезды» перемещаются в 3-е поле.

**3. «Дойные коровы»** — это поле включает продукты, достигшие фазы зрелости. Высокая доля рынка, занимаемая ими, явилась следствием преимуществ в области экономии издержек. Приносимая этими продуктами прибыль значительна и может использоваться для финансирования других СЕБ.

**4. «Хромые утки»** — это поле включает продукты, относящиеся к фазе насыщения и упадка. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. Пока они приносят прибыль, их следует оставить в портфеле продукции.

В случае появления опасности, что эти продукты будут приносить убыток, их следует исключить из портфеля продукции предприятия.

Матрица представляет набор определенных решений о характере деятельности в каждой СЕБ:

«звезды»: оберегать и укреплять;

избавляться по возможности от «хромых уток»;

для «дойных коров» необходим жесткий контроль за капиталовложениями;

«знаки вопроса» подлежат специальному анализу и изучению для определения условий, при которых они могут превратиться в «звезды» и достаточно ли будет у предприятия для этого средств.

Эти наборы решений получили название **нормативных стратегий**, поскольку они определяют **базисные образцы действий**. Данная модель, помимо наглядности представления стратегических задач предприятия, имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СЕБ.

Модель подвергается критике, т.к. она использует только две характеристики, а также из-за ее малой чувствительности, поскольку характеристики имеют только значение «высокая - низкая». На практике же встречается множество промежуточных значений.

### **Модель «привлекательность рынка=>преимущества в конкуренции».**

Эта модель разработана специалистами консультативной фирмы «Маккинзи» и представляет развитие описанной выше модели. Характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции. Привлекательность рынка можно оценивать рядом показателей, отражающих перспективы роста рынка, влияние потребителей, возможности для изменения цен и др. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке.

Модель имеет вид двухкоординатной матрицы, изображенной на рис. 3.7.

Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению СЕБ.

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле - стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле - стратегия извлечения максимальной выгоды, левое верхнее поле - стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле - стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно будет захватить

большую долю рынка. Для СЕБ, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации.

Главный недостаток указанных моделей - их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени. Тем не менее, модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стратегий: каково существующее состояние портфеля продукции, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с изменениями во внешней среде и др. При этом используют показатели:

- удельный вес СЕБ в привлекательных отраслях;
- общая прибыль всех СЕБ и их доля в ней;
- соотношение «дойных коров», «звезд», «хромых уток» и «знаков вопроса» в программе предприятия (настоящей и перспективной);
- количество СЕБ, уязвимых с точки зрения конкуренции и др.

Использование моделей позволяет выявить возможный спектр стратегий.

		ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА		
		малые	средние	большие
привлекательность рынка	высокая			●
	средняя		●	
	низкая			●●●

Рис. 3.7. Матрица «привлекательность рынка=>преимущества в конкуренции»

### Стратегия внедрения новшеств.

Современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что абсолютное большинство монополий, образовавшихся в последнее время, возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать новый до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в автомобильной, авиационной, электротехнической и электронной промышленности возникли из небольших «пионерных» фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обеспечения, создания специальных видов вооружения. И, несмотря на то, что научные исследования в наибольших объемах ведутся на крупных предприятиях, большинство известных современных открытий являются результатом деятельности небольших и, как правило, неизвестных фирм.

Преимущества стратегии внедрения новшеств:

- получение сверхприбыли за счет монополюно устанавливаемых цен;
- блокирование входа в отрасль за счет монополюного владения исключительными правами на инновационную продукцию, технологию, услуги и т.д;
- гарантированное получение прибыли в течение действия исключительных прав;
- отсутствие товаров-заменителей;
- создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей.

Необходимые рыночные условия для стратегии внедрения новшеств:

- отсутствие аналогов продукции,
- наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества,
- существование крупных предприятий, готовых поддержать инновацию.

Требования к организации производства и управления при стратегии внедрения новшеств:

- высокая научно-техническая квалификация персонала, проектная (матричная) структура управления, венчурная организация бизнеса на начальных этапах нововведения.

Дестабилизирующие факторы:

- необходимы большие объемы финансирования,
- высокие издержки на начальных этапах,
- противодействие рынка внедрению нововведения,
- противозаконная имитация (копирование) новшеств другими фирмами,
- высокий риск банкротства.

Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают свои усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. По понятным причинам подобная революционизация рынка является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако, в большинстве случаев (примерно 80 из 100) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования нововведения и других причин.

Большой риск следования данной стратегии, объясняемый высокой степенью неопределенности ее результатов, сопоставим с венчурным риском, что удерживает многие фирмы от специализации в этом бизнесе. И, тем не менее, заманчивые перспективы быть единоличным лидером на рынке не останавливают многие предприятия в финансировании и материальной поддержке проектов такого рода.

### **Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.**

Наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предложение. На практике большинство предприятий не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю. В отличие от таких предприятий, фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса.

Основной принцип их поведения — выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства.

Преимущества стратегии немедленного реагирования на потребности рынка:

- получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
- высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;
- небольшое количество товаров-заменителей;
- создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

Необходимые рыночные условия стратегии немедленного реагирования на потребности рынка:

- спрос на продукцию неэластичен;
- «вход» в отрасль и «выход» из нее не представляет трудностей;
- небольшое количество конкурентов;
- нестабильность рынка.

Требования к организации производства и управления.

• небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью дифференциации;

- проектная структура;
- высокая степень мобильности персонала;
- маркетинговая служба, ориентированная только на высокорентабельные недолгосрочные проекты.

Дестабилизирующие факторы.

- высокие удельные издержки;
- отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;
- большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды;
- отсутствие гарантий в получении прибыли;
- высокий риск банкротства.

Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что выбор стратегии в наибольшей степени соответствующей особенностям предприятия и тенденциям развития рыночной ситуации включает ряд процедур:

- оценку преимуществ стратегии и ее рисков;
- анализ соответствия рыночных условий, требуемых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке;



анализ соответствия особенностей организации производства и управления на предприятии предъявляемым требованиям.

Предприятие, имеющее ярко выраженный основной вид деятельности, как правило, реализует его с помощью одной из представленных выше базовых стратегий конкуренции. Однако это не означает невозможность или опасность следования двум или более стратегиям. Более того, анализ практики показывает, что большинство современных предприятий, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции и/или различные сферы бизнеса, одновременно использует несколько подходов для различных групп товаров, регионов или периодов своего развития.

Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строятся практические действия конкурентов.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите структуру конкурентного анализа.
2. Опишите модель конкурентного анализа Портера.
3. Покажите сущность модели «продукт-рынок».
4. Раскройте основные положения стратегии немедленного реагирования на потребности рынка
5. В чем суть модели «привлекательность рынка=>преимущества в конкуренции»

## Тема 4. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ

### 4.1. Содержание стратегий компаний одиночного бизнеса

При анализе стратегического управления в компании одиночного бизнеса, прежде всего, следует понять, какой же стратегии придерживается компания:

- низкоценового лидерства,
- отличий от соперников,
- фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно следует проанализировать последние действия компании, которые интегрируются в стратегию фирмы и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными **индикаторами** стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой,
- растет или уменьшается объем прибыли, получаемый организацией, и насколько она велика в сравнении с соперниками (конкурентами),
- каковы тенденции изменения чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций,
- каков рост объема продаж фирмы, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

### 4.2 SWOT-анализ

SWOT - это акроним слов **S**trengts (силы), **W**eaknesses (слабости), **O**pportunities (благоприятные возможности) и **T**hreats (угрозы).

Внутренняя обстановка компании отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя - в **O** и **T**.

В табл. 4.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таблица 4.1

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости(W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии

Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<b><i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):</i></b>	<b><i>Потенциальные внешние угрозы (Т):</i></b>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны, стремиться к уменьшению их проявления. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно реально сделать для избегания угроз и максимального использования возможностей.

Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования эффективной стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке,
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегического управления.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

### 4.3 Стратегический стоимостный анализ

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании - ее **ценовая позиция** по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию. Различия в издержках соперников могут вызваться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т.д.
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования,
- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условиях, уровней организации производства и т.д.
- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют,
- разницей в транспортных расходах,
- разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей (табл.4.2). Эта таблица показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она

может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Таблица 4.2.

Стоимостная цепь в отраслевом разрезе действий

Полная отраслевая цепь действия / издержки							Издержки в предовх. каналах распределения	
Издержки, связанные со снабжением	Издержки в действиях, связанных с производством							
Покупные материалы, комплектующие, входная логистика	Действия в процессе производства	Действия при маркетинге и продажах	Обслуживание потребителей и входная логистика	Внутренние вспомогательные и бытовые действия	Общие и административные действия	Чистая прибыль	Оптовая торговля и сеть дилеров	Розничная торговля
Сырье и полуфабрикаты со стороны Энергия Транспортировочные расходы Запросы на закупку материалов Складирование	Оборудование и оснастка Производство Сборка и упаковка Труд и материалы Ремонт и эксплуатация ОКР и испытания Качество и его контроль Действия по инвентаризации	Действия при продаже Реклама и продвижение Исследования рынка Техническая литература Координация и приемки Отношения с дилерами и дистрибуторами	Сервис, ремонт и другие процедуры Запчасти Другие издержки по входной логистике	Зарплата Набор и испытание Внутренняя связь Компьютерное обслуживание Обеспечивающие функции НИОКР Безопасность и секретность Отношения с профсоюзами	Службы финансов и учета Юридические службы Паблиц-рейтингов Планы исполнения Обслуживание кредита Отчисления по налогам		Включает все действия, связанные с затратами по дистрибуторам, оптовой и розничной торговле и другим в каналах доведения продукции до конечных потребителей	

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи, фирма может использовать шесть стратегических действий:

- добиваться более благоприятных цен у поставщиков,
- работать с поставщиками с целью снижения их издержек,
- предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами,
- попытаться использовать более дешевые заменители,
- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами,
- попытаться уменьшить разницу путем экономии в других частях цепи.

В случае, если это характерно для передней части цепи, возможны три корректирующие воздействия:

- использовать более привлекательные формы для участников каналов распространения,
- изменить экономическую стратегию, включая возможность передней интеграции,
- попытаться скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизия внутренних статей бюджета;
- попытка поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования;

- исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой;
- инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений;
- рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;
- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;
- балансировка больших внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

#### 4.4 Оценка силы конкурентной позиции фирмы

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании. Он должен ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?
- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Табл.4.3. содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы.

Таблица 4.3

#### Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха

Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников (табл. 4.4).

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если компания имеет важные конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

Таблица 4.4

Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно соперников (шкала рейтинга: *слабейший - 1, сильнейший - 10, в скобках - произведение веса на рейтинговую оценку*)

КФУ/мера силы	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество/исполнение продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг/распределение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы		6,15	7,30	7,35	4,60

#### 4.5 Определение предпочтительных стратегических действий фирмы

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании. Они должны опираться на выполненный ситуационный анализ и ответить на следующие вопросы:

- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?

- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- должна ли компания опасаться конкурентных атак от одного или более конкурентов?
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компании, накопления положительных возможностей или улучшения ее конкурентной позиции?

#### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Опишите содержание стратегий компаний одиночного бизнеса
2. Рассмотреть основные факторы SWOT-анализа
3. Каким образом можно оценить силы конкурентной позиции фирмы
4. Определите предпочтительные стратегические действия для различных видов фирм
5. Что относится к КФУ (Ключевые Факторы Успеха)?



## Тема 5. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

### 5.1 Матрица БКГ

Суть данной матрицы рассмотрена выше. Здесь мы сделаем акцент на применении ее для управления.

Главной целью ее использования является помощь менеджеру в определении требований к потокам финансовых ресурсов между СЗХ в портфеле фирмы. Подход БКГ включает три главных шага:

- разделение сферы деятельности фирмы на СЗХ и оценка долгосрочных перспектив последних,
- сравнение СЗХ между собой с помощью матрицы,
- разработка стратегических целей по отношению к каждой СЗХ.

#### **Основные рекомендации БКГ:**

1. Избыток средств от "дойных коров" должен использоваться для развития выбранных "диких кошек" и выращивания развивающихся "звезд". Долговременные цели состоят в укреплении позиции "звезд" и превращении привлекательных "диких кошек" в "звезды", что сделает портфель компании более притягательным.

2. "Дикие кошки" с более слабыми или неясными долговременными перспективами должны "раздеваться" так, чтобы уменьшить спрос на финансовые ресурсы в компании.

3. Компания должна выходить из отрасли, когда СХЗ находящиеся там, относятся к "собакам" - при помощи "сбора урожая" "раздевания" или ликвидации.

4. Если компания испытывает недостаток в "дойных коровах", "звездах" или "диких кошках", то должны быть предприняты уступки и "раздевание" для сбалансирования портфеля. Портфель должен содержать "звезды" и "диких кошек" в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и "дойных коров" - для обеспечения инвестициями "звезд" и "диких кошек".

Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации.

Однако матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков. Это упрощенная модель в двух измерениях, которая не учитывает ряд важных факторов. Бизнес, занимающий малую часть рынка, может быть очень прибыльным и занимать сильную конкурентную позицию.

Точно так же рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СЗХ.

## 5.2. Матрица МакКинзи

Суть данной матрицы рассмотрена выше. Здесь мы сделаем акцент на применении ее для управления.

Как и матрица БКГ, эта матрица в двух измерениях, но эти переменные зависят от многих факторов.

Привлекательность СЗХ оценивается в четыре этапа:

- стратегические менеджеры идентифицируют критерии привлекательности СЗХ;

- затем устанавливаются веса относительной значимости отдельных факторов;

- стратегические менеджеры регистрируют привлекательность отдельных отраслей в портфеле корпорации;

- наконец, выполняются общие взвешенные оценки для каждой СЗХ.

Сходным образом оценивается **конкурентный статус** фирмы в СЗХ:

- стратегический менеджер идентифицирует ключевые факторы успеха для каждой отрасли, в которой компания конкурирует;

- каждому ключевому фактору успеха присваивается соответствующий вес, определяемый относительной важностью фактора для конкурентной позиции;

- затем устанавливается **ранг конкурентной силы** в каждой СЗХ в соответствии с относительной важностью фактора успеха для отрасли;

- далее вычисляется полный взвешенный индекс конкурентной позиции СЗХ.

Сравнение СЗХ производится с помощью матрицы МакКинзи (рис. 5.1) аналогично матрице БКГ.

Матрица МакКинзи разделена на девять ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как "победители" или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как проигрывающие, которые наименее желательны для бизнеса (относительно слабая конкурентная позиция в непритягательных отраслях).

	Конкурентная позиция			
		<i>хорошая</i>	<i>средняя</i>	<i>слабая</i>
Привлекательность отрасли	<i>Высокая</i>	Победитель	Победитель	"Знак вопроса"
	<i>Средняя</i>	Победитель	Средний бизнес	Проигрывающий
	<i>Низкая</i>	Производитель прибыли	Проигрывающий	Проигрывающий

Рис.5.1. Матрица МакКинзи

Одна ячейка обозначена "знак вопроса" (аналог "дикой кошки" матрицы БКГ). Это неопределенное, но перспективное положение в бизнесе. При поддержке эти СЗХ превращаются в "победителей", однако есть и риск их превращения в "проигрывающие". Одна ячейка называется "производитель прибыли" (аналог "дойных коров" матрицы БКГ).

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы МакКинзи очевидны:

- "проигрывающие" должны "раздеваться", ликвидироваться или подвергаться процессу сбора урожая;
- позиции "победителей" и развивающихся "победителей" должны укрепляться в том числе и, если необходимо, финансовыми инвестициями;
- компании должны выбрать "знаки вопроса", которые можно превратить в "победителей";
- "производители прибыли" с учетом их сильной конкурентной позиции должны использоваться для реинвестиций прибылей в "победители" или выбранные "знаки вопроса";
- "средний бизнес" следует пытаться или превратить в "победителей", или "раздеть", если он неперспективен в долгосрочном плане.

Сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном "победителей" и развивающихся "победителей", небольшое количество "производителей прибыли" и немного малых "знаков вопроса", потенциально способных перерасти в "победителей".

Однако часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в табл. 5.1.

Таблица 5.1.

Типы несбалансированности портфеля СХЗ фирмы.

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много "проигрывающих"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	"Раздевание" (ликвидация) "Сбор урожая" в СЗХ - "проигрывающий" Приобретение "производителей прибыли" Приобретение "победителей"
Слишком много "знаков вопроса"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	"Раздевание"/ликвидация/ "Сбор урожая" в выбранных "знаках вопроса"
Слишком много "производителей прибыли"	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение "победителей" Выращивание/развитие выбранных "знаков вопроса"
Слишком много развивающихся "победителей"	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильные рост и прибыль	"Раздевание" выбранных развивающихся "победителей" Приобретение "производителей прибыли"

Одним из больших преимуществ матрицы МакКинсей является ее гибкость. Подход учитывает, что различные отрасли характеризуются различными факторами конкурентного успеха. Одновременно учитывается большее число стратегически важных переменных, чем в подходе БКГ. Однако в этом подходе не все совершенно. Одна из главных трудностей состоит в том, что он дает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть. Следовательно, стратегический менеджер должен дополнить этот анализ субъективными оценками. Другой проблемой является определенная статика отображения рыночного положения фирмы.

### 5.3 Матрица эволюции СЗХ

Матрица эволюции СЗХ (Матрица Хофера) описана выше. Преимуществом такой матрицы является распределение СЗХ фирмы по различным стадиям жизненного цикла.

Например, СЗХ типа "знак вопроса" с высоким потенциалом и "развивающиеся победители" должны поддерживаться, чтобы они превратились в "превосходных победителей" и "производителей прибыли" в будущем. Потенциальные "проигрывающие" СЗХ должны "раздеваться" по возможности быстрее. Бизнес в СЗХ, находящихся в стадиях зрелости и спада, должен управляться таким образом, чтобы использовать их конкурентную силу. Любой излишек денежных средств в этих СЗХ должен использоваться для поддержки «развивающихся победителей» и СЗХ, проходящих стадию замедления роста.

Как и матрица МакКинзи, эта матрица позволяет менеджерам оценить степень сбалансированности портфеля СЗХ. Сбалансированный портфель должен содержать "превосходных победителей" и "производителей прибыли", немного "развивающихся победителей" и высокопотенциальных "знаков вопроса". В то же время эта матрица позволяет оценить динамику портфеля СЗХ. С другой стороны, эта матрица лишь дополняет матрицу МакКинзи, так как не отражает многих существенных факторов.

### 5.4 Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ

Неоспоримыми преимуществами матричного анализа являются:

- возможность для менеджеров анализировать последствия диверсификации;
- отображение необходимых денежных потоков между отдельными СЗХ, возможность высшему руководству фирмы правильно распределять ресурсы;
- концепция баланса портфеля СЗХ позволяет идентифицировать нынешнюю структуру СЗХ и оптимизировать долгосрочную прибыльность (сбалансированный портфель - сила компании, а несбалансированный - ее слабость).

Однако матричная техника анализа СЗХ может привести и к определенным "ловушкам":

- большое число СЗХ может создать проблемы информационной перегрузки для руководства фирмы (на практике это происходит, если число СЗХ приближается к 40-50), а следовательно, и слабые общие решения;
- могут возникать конфликты финансовых приоритетов СЗХ и всей компании;
- упрощенное применение матричной техники может создать проблемы для компаний, использующих вертикальную интеграцию или связанную диверсификацию (следует учесть дополнительно важные стратегические соотношения между СЗХ).

## 5.5 Стратегия входа на рынок

Можно рассматривать следующие основные стратегии входа в новую сферу бизнеса:

- приобретение;
- новое внутреннее предприятие;
- совместное предпринимательство.

Приобретать можно развитую компанию с оборудованием, персоналом. Новое внутреннее предприятие начинается с полного отсутствия чего-либо (зданий, оборудования, персонала, каналов распространения), иначе говоря, "с чистого листа". Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов:

- барьеров входа (они зависят от степени продуктовой дифференциации, стоимостных преимуществ и возможностей экономии на масштабе производства; чем они существеннее, тем более выгодным становится приобретение);

- степени связи нового бизнеса с существующими в компании (чем она больше, тем ниже барьеры входа);

- скорости окупаемости капиталовложений (здесь приобретение может оказаться более выгодным);

- риска, присущего конкретной модели входа;

- факторов, связанных с жизненным циклом отрасли.

В целом, новое внутреннее предприятие может быть более приемлемым при следующих условиях:

- отрасль находится в стадиях зарождения или роста;

- входные барьеры низки;

- новая СЗХ тесно связана с существующим бизнесом компании;

- компания согласна получить добавочные заботы по возврату инвестиций и риску.

Приобретение будет более приемлемым:

- при отрасли, находящейся в стадии зрелости;

- высоких барьерах входа;

- несвязанности нового бизнеса с существующими СЗХ (компания придерживается стратегии несвязанной диверсификации);

- компания не желает дополнительных забот по возврату инвестиций и риску нового предпринимательства.

В терминологии анализа портфеля новое внутреннее предприятие привлекательно для компании, которой требуется больше "знаков вопроса" в портфеле или имеется настоятельная необходимость укрепления "развивающихся победителей" в стадии зарождения или роста. Приобретение целесообразно при нужде компании в "развитых победителях" или "производителях прибыли" (табл. 5.2).

Таблица 5.2.

### Признаки дисбаланса портфеля СЗХ и предпочтительные стратегии входа

Недостатки портфеля	Стратегия входа
Недостаток "производителей прибыли"	Приобретения компании в зрелых отраслях

Недостаток "победителей"	- " -
Недостаток "знаков вопроса" или "развивающихся победителей"	Внутреннее предпринимательство в зарождающихся или растущих областях

Следует иметь в виду, что при недостаточной проработке стратегии приобретения компании может обнаружиться, что вместо приобретения "победителей" или "производителей прибыли" в портфеле добавились "собаки". Это может произойти по следующим причинам:

- компания часто испытывает трудности при попытках интегрировать разные корпорационные культуры;
- компании переоценивают потенциальный эффект синергизма;
- приобретения связаны с большими издержками;
- компании часто неадекватно представляют цели приобретения.

Как указывалось выше, в терминах техники управления портфелем новые внутренние предприятия выступают как "знаки вопроса". Вероятность ошибок может быть уменьшена при учете возможности следующих типичных просчетов:

- вход мал по масштабу;
- плохая коммерциализация нового предпринимательства;
- плохое управление со стороны менеджмента корпорации процессом предпринимательства.

На рис.5.3. показано соотношение между объемом входа, прибыльностью и денежными потоками при малом и больших объемах бизнеса. Малые объемы бизнеса ведут к меньшим потерям, но в долгосрочной перспективе большие объемы генерируют большую скорость возврата.

В некоторых ситуациях компании предпочитают внутреннее новое предпринимательство стратегии приобретения, однако они опасаются необходимости новых инвестиций и риска (например, в случае "развивающегося победителя" в стадиях зарождения и роста). Это ведет к использованию ими совместного предпринимательства, которое способствует страхованию от риска и инвестиций в новые проекты.

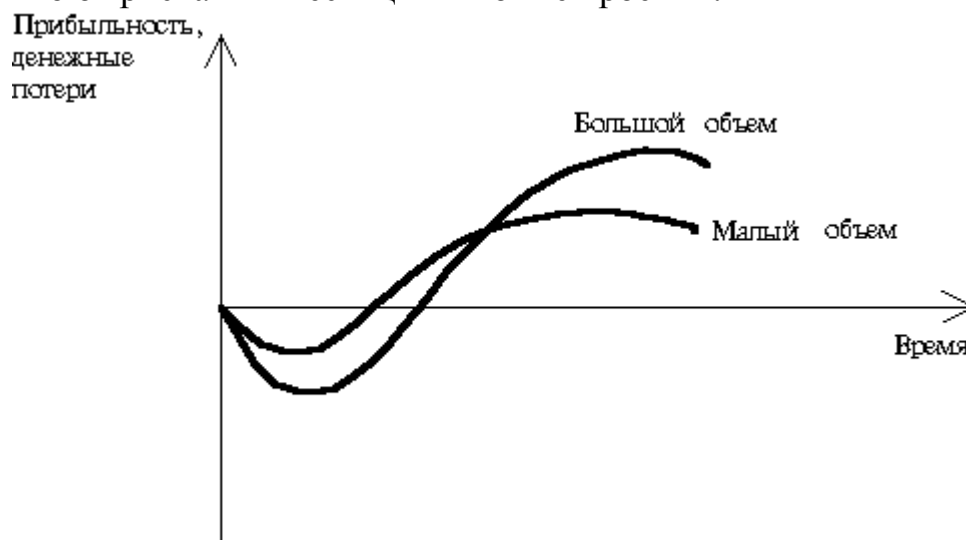


Рис.5.3. Влияние объема бизнеса на прибыльность и денежные потоки  
Однако надо отметить следующие недостатки этого способа входа:

- кроме страхования инвестиций и риска, требуется гарантия достаточной прибыльности нового дела;
- компании, вступающие в такое сотрудничество, имеют риск потерять приоритет в "ноу-хау";
- партнеры должны контролировать друг друга, особенно при разных философиях бизнеса, горизонтах планирования, инвестиционных приоритетах и т.д., иначе возможны конфликты.

### 5.6. Стратегии ухода

Как показывает табл.5.2, уход обычно требуется, когда компания имеет много "проигрывающих" или "знаков вопроса", а иногда и много "развивающихся победителей". Компания может иметь три стратегии в этом случае:

- "раздевание";
- "сбор урожая";
- ликвидация.

"Раздевание" включает продажу бизнеса другой компании или управление изнутри компании. Легко продаются "развивающиеся победители" или в некоторых случаях "знаки вопроса" и очень трудно "проигрывающие".

"Сбор урожая" включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков компании при выходе компании из данной отрасли. Для увеличения внутренних денежных потоков управление фирмой устраняет или ограничивает новые инвестиции, ограничивает затраты на эксплуатацию, снижает расходы на продвижение и НИОКР, расходует прибыли прошлых удачных периодов. Эффект иллюстрирован рис.5.4.

СЗХ теряет рынок по объему продаж, но на короткое время возрастает приток денежных средств от нее. Эти средства используются для развития других СЗХ корпорации. При спаде денежного потока приступают к ликвидации СЗХ.

Выбор стратегии ухода определяется характеристикой СЗХ и интенсивностью конкуренции в отрасли (табл. 5.4).

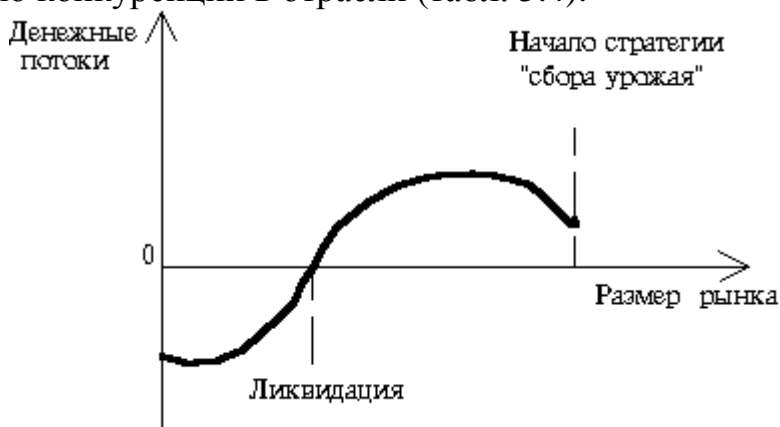


Рис.5.4. Влияние стратегии "сбора урожая" на денежные потоки

Таблица 5.4.

Выбор стратегии ухода

Характеристики СЗХ	Благоприятная отрасль	Неблагоприятная отрасль
"Развивающийся победитель"		"Раздевание"

"Проигрывающий"	"Сбор урожая"/ "раздевание"	"Сбор урожая"/ ликвидация
"Знак вопроса"	"Раздевание"	Ликвидация

## 5.7. Определение оптимальной стратегии диверсифицированной фирмы

На практике большинство диверсифицированных компаний можно классифицировать следующим образом:

- предпринимательство с "главным" бизнесом по объемам продаж с умеренно дифференцированной частью связанного или несвязанного бизнеса (приблизительно треть или менее от полного объема продаж корпорации);
- узко диверсифицированное предпринимательство с небольшим числом (2-5) связанных СЗХ;
- строго дифференцированное дело из многих связанных СЗХ; \
- узко дифференцированное дело из немногих (2-5) СЗХ в несвязанных отраслях;
- строго дифференцированное дело из многих СЗХ во многих несвязанных областях;
- дело из многих СЗХ в несвязанных отраслях, но в пределах каждой отрасли СЗХ связаны в группы.

Процедура оценки принятой корпорацией стратегии должна включать следующие шаги:

- идентификация существующей стратегии;
- конструирование одной или более матриц портфеля СЗХ для его анализа;
- оценка и сравнение долговременных привлекательностей каждой СЗХ;
- оценка и сравнение конкурентной силы компании в каждой СЗХ с целью определения, какие из них наиболее соответствуют отраслевым условиям;
- ранжирование СЗХ по истории их деятельности (стадиям эволюции) и перспективам;
- оценка каждой СЗХ на соответствие корпоративной стратегии и определение их относительной стратегической значимости для корпорации;
- ранжирование СЗХ по приоритетам для новых инвестиций, определение для каждой СЗХ генерального направления развития и стратегических действий (агрессивное развитие, защита достигнутого, "раздевание", "сбор урожая", ликвидация);
- определение состояния диверсификации в целом в корпорации (соотношение объемов продаж в СЗХ, в целом по корпорации, текущей прибыли в них);
- оценка значимости для корпорации расширения или сужения базы диверсификации;
- оценка соотношений связанных и несвязанных СЗХ в портфеле фирмы;
- тенденции развития корпорации в национальных рамках и при интернационализации бизнеса;



- результаты последних действий по развитию ключевых СЗХ и/или усилению существующих позиций в бизнесе;
- действия по дополнению портфеля новыми СЗХ;
- действия по сокращению слабых и непривлекательных СЗХ;
- оценка пропорций инвестиций в СЗХ;
- оценка эффективности управления корпорацией по реализации стратегических целей и роста конкурентных преимуществ.

В результате анализа по этим направлениям должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- содержит ли портфель фирмы необходимые СЗХ в привлекательных отраслях?
- содержит ли портфель достаточное число прибыльных СЗХ?
- присутствует ли баланс развивающихся и затухающих СЗХ?
- достаточно ли "производителей прибыли" для финансирования "развивающихся победителей" и "знаков вопроса"?
- имеет ли главный бизнес компании достаточную прибыльность и перспективу или он представляет собой "дойную корову"?
- может ли портфель СЗХ фирмы демпфировать сезонные и иные колебания бизнеса?
- действительно ли фирме нужно столько СЗХ или реально их надо сокращать?
- имеется ли в фирме отраслевой лидер, занимающий в объеме корпорации значительную долю, или фирма состоит из многих СЗХ в средне-слабой позициях?
- что нужно удалить из портфеля СЗХ, чтобы улучшить позиции корпорации в целом?

### **5.8. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ**

Наилучшим вариантом портфеля СЗХ является его комплектация СЗХ с высокой степенью привлекательности с учетом необходимости их балансировки. Различные варианты дисбаланса портфеля и методы его устранения рассмотрены выше. Финальной стадией в разработке (корректировке) плана действий является обеспечение действий по координации взаимоотношений тех СЗХ, которые составляют притягательную ось конкурентного потенциала.

Возможные пути такой координации:

- выделение связанной активности в стоимостной цепи фирмы (централизация закупок, совместный НИОКР, полное или частичное интегрирование производства, интеграция дилерской сети и организация продаж и т.д.);
- координация стратегий связанных СЗХ с целью укрепления сильных сторон фирмы в подходах к потребителям, снабжению, каналам распределения и созданию защитного или наступательного фронта против конкурентов;

- формулировка на уровне корпораций единого стратегического плана действий в конкурентной борьбе;
- организация взаимодействия СЗХ, создание комитетов и проектных групп для передачи "ноу-хау", передовой технологии, опыта между СЗХ;
- диверсификация в новый бизнес для укрепления взаимосвязей в стратегическом плане, выигрыша в стоимостной цепи существующего бизнеса;
- сокращение СЗХ, которые не соответствуют основной концепции стратегических взаимоотношений и которые трудно координировать;
- мотивация управляющих СЗХ с целью побуждения их работать совместно в интересах реализации стратегического потенциала фирмы.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте анализ матрицы БКГ применительно к фирме по продажам продуктов питания.
2. Проведите анализ бизнеса, используя матрицу МакКинзи.
3. Поясните сущность стратегии входа новой фирмы на рынок. Приведите примеры.
4. Проанализируйте стратегию ухода фирмы с рынка. Приведите примеры.
5. Определите оптимальную стратегию для диверсифицированной компании.

## Тема 6. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

### 6.1. Ключевые задачи реализации стратегии

Когда стратегический план разработан, перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии – это, прежде всего, предпринимательская деятельность, то ее реализация – внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса (рис.6.1.).

Каждая из этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,
- выбор людей на ключевые позиции.

**Разработка бюджета**, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

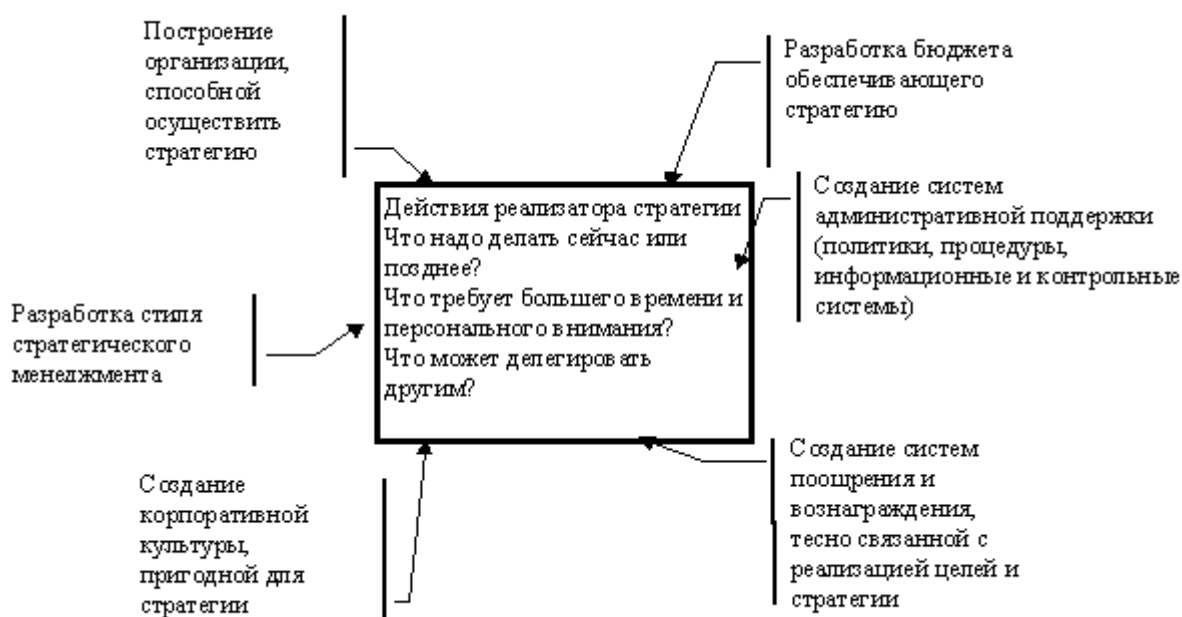


Рис. 6.1. Ключевые задачи реализации стратегии

- Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:
- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,
  - разработку системы материального и морального поощрения,
  - развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
  - определение этических стандартов,
  - создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
  - воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
  - участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
  - упора на этические стандарты в поведении;
  - инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

## **6.2. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании**

Приведем некоторые практические рекомендации, полученные на основе изучения опыта лучших компаний США:

1. Организационная схема большинства таких компаний достаточно стабильна. Обычным является использование децентрализованных схем управления с отделениями бизнес/продукт (СЗХ).

2. Часть организационной структуры достаточно подвижна и гибка, что позволяет быстро реагировать на изменение внешних условий.

3. Новые СЗХ появляются для того, чтобы дать возможность развиваться новым видам бизнеса. Часто это происходит путем создания нового производства по новому продукту или путем превращения части существующего бизнеса в независимое отделение.

4. Люди, продукты и даже производства часто передвигаются от одного отделения к другому с целью наибольшей эффективности, продвижения по службе, увеличения конкурентной силы и адаптации к условиям рынка.

5. Большинство таких компаний имеют сравнительно небольшой персонал в главной конторе, причем большинство его членов - выходцы из "полевых единиц". Происходит довольно частая ротация персонала "главный офис - отделения".

6. Формы функционального управления, как правило, "подгоняются" к главным задачам компаний. При этом имеется в виду, что они менее предприимчивы, медленнее адаптируются и могут игнорировать важные изменения внешней обстановки.

7. Считается, что ключевой чертой предпринимательского, высокоадаптивного бизнеса является малый размер независимых отделений. Обычно их годовые объемы продаж 50-100 млн. долларов при максимуме порядка 1000 млн. долларов.

8. Средством предотвращения "известкования" и стагнации организаций является регулярная их реорганизация путем ротации кадров, передачи производств из одной СЗХ в другую, разбиения больших бюрократических машин на более мелкие и т.д.

9. Полезно использовать управление типа "свободно-натянута". При этом, с одной стороны, создается автономность, предпринимательская обстановка, инновационная активность отделений, а с другой - контроль сильной центральной власти позволяет ей контролировать обстановку, обеспечивая единое стратегическое развитие бизнеса. Базовая часть структуры организации должна быть при этом стабильна, но достаточно часто реорганизовывается ее "наполнение", а периферийные части организации должны быть относительно гибкими.

### **6.3. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии**

Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:

- честность и соблюдение закона,
- разрешение конфликтов интересов,
- благожелательность в торговле и рыночной практике,
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса,
- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности,
- оплата за выполненное дело,
- использование информации из других источников,
- политическая активность,
- защита внутренней информации,
- использование активов, ресурсов и собственности компании,
- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности компании могут быть:

- первоочередная важность потребителей и их обслуживания;
- обязательства по качеству;
- обязательства по инновациям;
- уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним;
- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;
- уважение к акционерам;
- уважение к фирмам-поставщикам;
- корпоративное товарищество;
- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности корпорации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

Фирма МакКинзи разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности компании:

- стратегии (strategy);
- структуре (structure);
- принципах, позиции и философии (shared value);
- подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);
- стиля руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S (рис.6.2.).

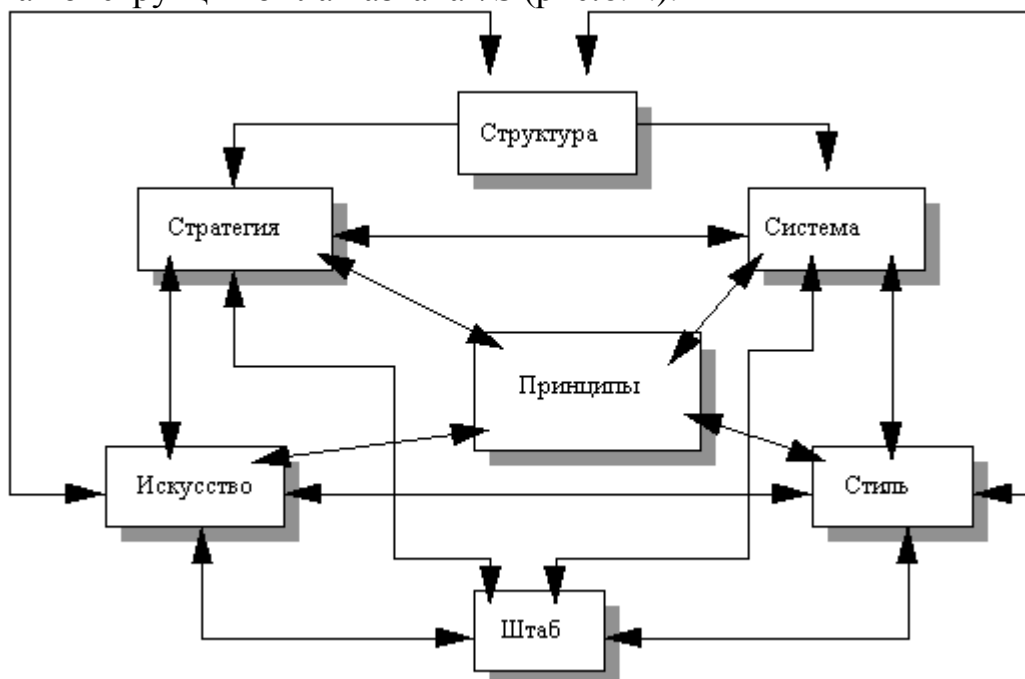


Рис. 6.2. Схема 7S взаимного влияния административных сфер деятельности (схема МакКинзи)

Принципы деятельности являются **ядром организационной деятельности**. Они определяют ведущие принципы стратегии: "кто мы, что делаем, куда идем и какие принципы исповедуем?". Они описывают корпоративную культуру. Одновременно схема 7S указывает на взаимосвязь различных отраслей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно - стратегии фирмы.

#### **6.4. Основы политики действий руководства компании в стратегической области**

Проблема стратегического руководства компании состоит в диагностике ситуации и выборе одного или нескольких путей владения ею. При этом можно выделить шесть основных действий руководства:

- оставаться на высоте того, что происходит, и искать пути лучших действий (контролировать ситуацию);
- продвигать культуру, при которой действия компании по реализации стратегии становятся более энергичными;
- поддерживать функционирование организации в изменившихся условиях, готовиться не упустить новые возможности и "кипеть" при инновационных идеях;
- создавать консенсус мнений, участвовать в формулировке стратегии и политики ее реализации, сохраняя "борцовскую стойку";
- продвигать этические нормы в практику компании;
- предпринимать корректирующие действия по выполнению стратегии и во всей стратегической области.

Последние исследования стратегического управления в девяти крупнейших компаниях США показали, что менеджерам лучше придерживаться следующей политики:

- позволять слабо поддержанным в фирме идеям "умирать своей смертью";
- создавать хорошо поддержанным идеям, но неприемлемым для менеджера, дополнительные барьеры и тесты (это лучше, чем открытая оппозиция);
- для полностью неприемлемых предложений создавать обстановку, способствующую отрицательным заключениям подчиненных менеджера;
- стремиться к тому, чтобы основное число отрицательных решений составляло результат консенсуса различных групп менеджмента. Резервировать свое персональное вето для серьезных вопросов и критических моментов;
- руководить стратегией, а не диктовать ее (немного приказов, решений до достижения консенсуса);
- относиться подозрительно к символическим воздействиям и положениям, которые могут стимулировать нежелательные действия;
- заботиться о том, чтобы все главные силы, действующие в компании, были представлены в высшем менеджменте;
- включать новых людей и идей в рассмотрение изменений, чтобы исключить возможность появления их в дальнейшем в качестве систематического противостояния другим взглядам;
- минимизировать незащищенность своей собственной позиции в спорах, особенно о весьма спорных моментах, и в ситуациях, которые оппозиция может использовать для нападения.

Любой стратегический план требует корректировки. Поведение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы. Когда есть определенное время для разработки предложений по корректировке, можно использовать реактивный

подход:

- быть гибким, сохранять возможно дольше открытым список предложений,
- задавать как можно больше вопросов авторам предложений,
- получать возможно полную информацию от специалистов,
- поддерживать субординацию участвующих в обсуждении,
- стремиться узнать реакцию возможно большего числа людей по затронутой проблеме.

Финальное решение должно учитывать возможно больший объем информации, позволять предельно выкристаллизовывать ситуацию, основываться на учете мнений разных групп.

Активный подход включает:

- изучение с помощью комиссий взрывных или тревожных областей;
- сбор идей и концепций среди коллег;
- разбивку людей на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей;
- контакт со многими людьми внутри и вне фирмы;
- стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений;
- последовательные шаги по согласованию частных идей на разных уровнях деятельности;
- управление политикой изменений для обеспечения согласия менеджеров поддержать выбранный курс действий.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите процесс реализации стратегии.
2. Проанализировать ключевые задачи реализации стратегии.
3. в чем заключается активный подход к стратегии?
4. Что отражает Схема 7S ?
5. Как связаны стратегия и корпоративная культура?



## **Тема 7. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

### **7.1. Роль контроля в реализации стратегии**

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как всегда существует субъективный фактор и возможны отклонения от намеченных изменений (об этом подробно рассказано в главе 8).

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о фактической деятельности персонала организации и необходимости корректирующих воздействий. В этой связи система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

- установление стандартов оценки функционирования организации, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения стратегических целей;
- сравнение реальных показателей с установленными, определение степени отклонения;
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих воздействий.

Контроль как важная функция управления. В том числе стратегического. Предполагает тесную взаимосвязь с такими функциями, как мотивация и стимулирование выполнения поставленных руководством целей на уровне всего персонала организации.

### **7.2. Типы систем контроля**

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходных параметров организации до измерения организационного поведения, что, конечно же, значительно сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и даже индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл. 7.1.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе действующей системы цен и позволяет оценить поведение фирмы в целом. Рыночная цена акций (для публичных акционерных обществ- ПАО) определяется в результате реальных торгов, и потому колебания курса дают менеджерам представление о качестве управления ПАО, обеспечивают обратную связь.

Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что также важно для комплексной оценки.

Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	Формализованный
Контролируемые характеристики	Цена акций (стоимость компании) Возврат инвестиций Трансфертные цены Социальная ответственность компании	Объем продаж, доля рынка Выполнение бюджетов Достижение конечного финансового результата (прибыль, рентабельность)
Оцениваемые результаты (контроль по выходу)	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Выполнение работниками норм, правил и процедур Соблюдение требований стандартизации Рост производительности труда Достижение индивидуальных стратегических показателей

Трансфертные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Контроль за внутренними ценами позволяет регулировать баланс доходов и расходов подразделений.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль - это основа планирования инвестиционного портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям, а также по исполнителям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценке деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе) - очень трудно оценить индивидуальную отдачу. Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Формализованный (бюрократический) контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. При этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Нормы, правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано и таким образом стандартное поведение персонала даст ожидаемый результат.

Бюджеты – это, по сути, собрание правил распределения ресурсов. Они отражают структуру доходов и расходов и определяются организационной структурой компании. Бюджеты устанавливают определенные показатели, лимиты, нормы и ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация - очень важный способ контроля поведения персонала в стратегическом аспекте. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы бизнеса. Входные параметры контролируются с тем, чтобы обеспечить высокое качество поступаемых в компанию человеческих или материальных (физических) ресурсов (работа с поставщиками). Бизнес-процессы стандартизируются с помощью описания и автоматизации, обеспечивая тем самым прогнозируемость необходимых результатов. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием, что создает необходимые предпосылки для достижения стратегических целей.

Управленцы компании должны отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его адекватности и соответствии поставленным целям. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае, дороже рыночного.

Когда ни выходные параметры, ни поведение персонала не могут отслеживаться или оцениваться объективно, организация должна найти другие формы контроля (анкетирование, собеседование, тестирование, мозговые штурмы и т.д.). Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы оценки результатов фирмы. Это такая форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. По сути, организация или ее отдельные подразделения становятся самоуправляемыми. Такой контроль очень полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений. Кроме того, возможны сопротивления позитивным изменениям, признанным целесообразными на стратегическом уровне. Об это подробнее рассказывается в главе 8.

На практике различные типы контроля могут использоваться компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

### 7.3. Уровни управления и системы контроля

Стратегический выбор на функциональном, СЗХ и корпоративном уровнях естественным образом определяет структуру управления и системы контроля.

#### А. Функциональный уровень

На этом уровне системы управления характеризуются вертикальной дифференциацией. Горизонтальная дифференциация подходит меньше, так как речь идет о реализации одной функции управления, и это обеспечивает жесткий контроль. В то же время используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек. Очень важна стандартизация для контроля входов, выходов и преобразования человеческих ресурсов. Правила и бюджеты должны контролировать производство и персонал. В целом, в производстве основная задача контроля на функциональном уровне - снижение издержек.

В сфере НИОКР компания прежде всего заинтересована в создании технологических отличительных преимуществ и разработке новых продуктов. Контроль в этой сфере довольно труден, так как трудно отслеживать, чем заняты люди и какова их инновационная активность. Обычно такой контроль осуществляется в форме самоконтроля или со стороны малых групп сотрудников по совместной работе (творческих коллективов).

В области маркетинга, как и в НИОКР, характерно применение плоских структур управления, где затруднено отслеживание конкретной деятельности сотрудников. Тем не менее, здесь используются контроль как рыночный (по выходу, конечным результатам, доле рынка и т.д.), так и бюрократический.

Типы контроля в зависимости от функций отражены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Типы структур управления и контроля для основных функций деятельности фирмы

Функция	Тип структуры	Главный тип контроля
Производство	Узкая, централизованная	Контроль по выходу (например, издержек)
Управление материалами	Плоская, централизованная	Контроль по выходу (например, инвентаризация, закупки)
НИОКР	Плоская, децентрализованная	Со стороны коллектива (например, нормы, результаты, культура)
Маркетинг	Плоская, децентрализованная	Контроль по выходу (например, продаж)
Учет / финансы	Узкая, децентрализованная	Бюрократический (например, бюджеты)
Персонал	Плоская, централизованная	Бюрократический (например, стандартизация)

#### Б. Уровень СЗХ (отраслевого бизнеса)

Выбор системы контроля зависит от используемой стратегии (табл. 7.3) и стадии жизненного цикла отрасли (табл. 7.4).

Таблица 7.3

Использование систем контроля при различных стратегиях

Стратегия	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Целесообразная	Линейно-	Продуктовая,	Линейно-

система управления	функциональная, продуктовая, дивизиональная	дивизиональная, матричная	функциональная
Контроль по выходу	Большое использование (например, контроль издержек)	Некоторые использования (например, контроль качества)	Некоторые использования (например, по издержкам и качеству)
Бюрократический контроль	Некоторые использования (например, бюджеты, стандартизация)	Большое использование (например, правила, бюджеты)	Некоторые использования (например, бюджеты)
Контроль со стороны коллектива	Малое использование (например, по качеству или циклам)	Большое использование (например, нормы и культура)	Большое использование (например, нормы и культура)

Простые структуры управления с малой дифференциацией при ценовом лидерстве приводят к сравнительно простым формам контроля издержек деятельности фирмы.

При дифференциации задачей контрольной системы является также защита отличительных конкурентных преимуществ. По этой причине большое значение приобретает формализованный контроль и контроль со стороны коллектива. В компаниях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Обычно это сравнительно небольшие компании, и особое значение приобретает контроль со стороны коллектива.

Таблица 7.4

#### Стадии жизненного цикла СЗХ и типы контроля

Тип контроля	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Стадия			
Зарождения	Мало используется	Мало используется	Большое использование
Рост	Мало используется	Мало используется	Мало используется
Замедление роста	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Зрелость	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Спад	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование

На стадии зарождения с учетом малых размеров и простой структуры управления достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.

На стадии роста с развитием структур управления компания нуждается в развитии низкоценовой компетенции или в поиске будущих преимуществ дифференциации и контроль должен быть достаточно подвижен (в основном со стороны коллектива).

На стадии замедления роста ценовой лидер должен использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, а дифференциатор - уделять внимание и контролю со стороны коллектива.

В стадии зрелости продукты должны быть стандартизированы, расширяться их диапазон. Для ценового лидера основная цель контроля - снижение издержек. Дифференциатор должен стремиться к развитию отличительных преимуществ. Соответственно, особое значение приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

В стадии упадка контроль должен отслеживать издержки ухода из СЗХ и полные стоимости изменения стратегии. Существенно, что такая система должна быть дешевой.

#### *В. Система контроля на уровне корпорации*

Структуры управления и контроля зависят от выбранной стратегии, степени синергизма СЗХ (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Корпоративная стратегия и типы контроля

Тип контроля Стратегия	Рыночный	Бюрократический	Со стороны коллектива
Несвязанная диверсификация	Большое использование	Некоторое использование	Малое использование
Вертикальная интеграция	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование
Связанная диверсификация	Малое использование	Большое использование	Большое использование

При несвязанной диверсификации связи между СЗХ минимальны, и на уровне корпорации необходимо наблюдать за следованием общей стратегии компании, в связи, с чем используются методы рыночного контроля.

При вертикальной интеграции возникает необходимость координации действий СЗХ со стороны главного офиса - это требует централизованного контроля и дополнительно к рыночному используются методы бюрократического контроля.

При связанной диверсификации используется синергизм СЗХ, что требует значительной централизации управления и контроля. Поэтому возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите и разъясните типы контрольных систем.
2. Покажите соотношение уровней управления и системы контроля.
3. По каким параметрам контролируется бюджет организации?
4. Какие сложности возникают при контроле деятельности творческих людей?

## Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 8.1. Систематизация теорий и методов управления организационными изменениями

*«Защищать вчерашний день, т.е. традиционное, намного более рискованно, чем создавать день завтрашний». Питер Ф. Друкер*

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств организации вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. Иначе их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть быстро поставлена под сомнение. Тот же, кто успевает опередить конкурентов и первым предложить рынку новые более эффективные управленческие решения, как правило, получает дополнительные конкурентные преимущества.

Во многих отраслях современной экономики условия хозяйственной деятельности меняются в настоящее время очень быстро. Стремительный научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, на основе которых разрабатываются новые виды продукции и услуг. Вокруг новых технологий и продукции формируются новые рынки. Экономика становится все более цифровой, меняются запросы потребителей и структура спроса. Параллельно внутри организаций происходят сложные процессы, снижающие управляемость, подвергающие сомнению устоявшиеся структуры и системы управления.

По этой причине проблема эффективного управления изменениями стала одной из самых актуальных. Ей посвящаются многочисленные исследования, книги и статьи. Управление изменениями стало неотъемлемой частью современной теории управления. Если выработанная организацией стратегия не подкрепляется механизмом внедрения позитивных стратегических изменений, то компания потерпит неудачу и будет вынуждена уйти с рынка или поменять владельцев.

Известные на сегодняшний день теории управления организационными изменениями традиционно подразделяются на **радикальные и эволюционные**, в зависимости от масштабов изменений и скорости их проведения.

Радикальные преобразования реализуются путем реинжиниринга. Структурные изменения предполагают использование системного подхода к управлению изменениями, что нашло свое отражение в технологиях бизнес-реинжиниринга. Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Соотнесение понятия реинжиниринга по М. Хаммеру и Дж. Чампи с феноменом развития позволяет нам отметить следующее:

- фундаментальные изменения вызывают изменения целей;
- радикальные методы ведут к прогрессу, усложнению, эволюции;

- существенные преобразования предполагают количественный рост за счет устранения внутренних противоречий;
- процессный подход повышает адаптивность организации.

Фактически, отражены все возможные аспекты изменений, что позволяет отметить полноту понятия реинжиниринга как представителя радикальных изменений.

Альтернативой радикальных идей служат концепции эволюционных преобразований. К эволюционным относят четыре теории:

- 1) технологии постоянных улучшений;
- 2) жизнециклические теории;
- 3) популяционно-биологические;
- 4) циклические теории.

Можно заметить соответствие теорий компонентам феномена организационного развития. Технологии постоянных улучшений ориентированы на достижение целей; жизнециклические рассматривают эволюцию, усложнение и прогресс организации; популяционно-биологические учитывают адаптивность организации; циклические опираются на преодоление противоречий упорядочения и дезорганизации.

Перечисленным теориям управления организационными изменениями в некоторой степени соответствуют четыре модели фирмы, описанные К. Штайльманном: неоклассическая, эволюционная, предпринимательская и институциональная. Речь идет не о полном соответствии, а о приоритетных идеях, которые отражены в табл. 8.1.

Таблица 8.1.

Соответствие теорий организационного развития теориям управления организационными изменениями

Компоненты феномена организации	Компоненты феномена развития	Теории организационного развития	Теории управления организационным и изменениями
Интеграция целей	Реализация целей	Неоклассическая	Теории постоянных улучшений / Реинжиниринг
Интеграция деятельности	Адаптация	Эволюционная	Популяционно-биологические
Объединение людей	Противоречия	Предпринимательская	Циклические
Структура и поведение	Прогресс, усложнение, эволюция	Институциональная	Жизнециклические



Рассмотрим принципиальные отличия теорий управления организационными изменениями друг от друга.

**1. Теории реинжиниринга** (М. Хаммер, Дж. Чампи, М. Робсон, Ф Уллах, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, П.В. Кутелев, И.В. Мишурова и др.) опираются на некую идеальную модель желаемого состояния организации. Технология не годится в качестве упреждающей, поскольку выбранная на текущий момент идеальная модель может оказаться не актуальной по прошествии времени. Кроме того, масштаб преобразований представляется настолько значительным, что затраты на его проведение могут превысить допустимые пределы, и запланированное идеальное состояние не будет достигнуто. В случае реинжиниринга подразумевается существование некоторого стабильного состояния системы, что противоречит теориям развития.

**2. Теории постоянных улучшений** (Дж. Харрингтон, М. Имаи, Э. Деминг, П. Страссман В.В. Репин, Г.В. Елиферов и др.) возникли в качестве критики радикальных концепций. Некоторые авторы считают, что методы СРІ представляют собой аналог (или даже подсистему) реинжиниринга бизнес-процессов, отличаясь масштабами изменений, скоростью внедрения. Общность подходов заключается в необходимости документирования процессов и использовании технологий проектирования бизнес-процессов. Принципиальное отличие кроется в том, что в технологии постоянных улучшений не предполагают идеальной модели, проектирование осуществляется от достигнутого состояния. Кроме того, не предполагается стабилизации, а провозглашаются концепции саморазвивающейся организации.

**3. Жизнециклические теории** (Р. Акофф, А. Азидес, Л. Грейнер, Р. Холл и др.) представляют собой модели создания и использования объекта, отражающие различные состояния и этапы, начиная с момента возникновения до полного завершения процесса функционирования. В отличие от двух предыдущих теорий, жизнециклические имеют дескриптивный характер, при этом характеризуют, скорее, качественный, нежели количественный характер развития. Согласно идеям жизненного цикла, будущее состояние организации предопределено существующим этапом ее развития. Концепции пригодны, скорее, для анализа существующего состояния, нежели для управления организационным развитием.

**4. Популяционно-биологические теории** (Ф. Гуиар, Д. Келли, К. Левин, М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл, Д. Гарвин, И.Р. Пригожин, А.В. Молодчик и др.) сравнивают организацию с живой системой, основной задачей которой является обеспечение жизнеспособности, выживаемости и адаптивности при воздействии на нее различных внешних и внутренних возмущений. Для описания подобных систем используют гомеостатический подход, в основе которого присутствуют конкурирующие подсистемы и некоторое управляющее воздействие, поддерживающее динамическое постоянство системы. Адаптируясь к изменениям внешней среды, система самоорганизуется. Будущее состояние планируется от достигнутого. Явный недостаток теорий саморазвития заключается в их дескриптивности и недостатке методов и моделей управления.

**5. Циклические теории** (Г. Хакен, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, Б.Л. Кузнецов и др.) являются разновидностью популяционно-биологических теорий. Основываются на циклическом развитии системы, обусловленном этапами упорядочения и дезорганизации. В отличие от предыдущих концепций, рассматривают развитие абстрактной сложной нелинейной динамической системы на основе синергетики. Синергетика представляет системный подход к системам с ее понятиями неустойчивости, неравновесности, бифуркации, катастрофы, самоорганизации, диссипации, аттрактора и др. Здесь, в противовес биологическим, за основу берутся технические системы. Концепция самоорганизации годится в качестве системы проактивного управления. Будущее состояние планируется от достигнутого.

Результаты сравнения существующих в настоящее время теорий, в зависимости от масштаба и скорости изменений, типа целевого состояния системы и ее реакции сведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2.

Сравнительные характеристики теорий управления организационными изменениями

Теория управления	Масштаб преобразований	Скорость изменений	Будущее состояние системы	Реакция системы
Теории реинжиниринга	Высокий	Низкая	Идеальная система	Реактивная
Теории постоянных улучшений	Низкий	Высокая	Существующая или другая система	Реактивная
Жизнециклические теории	Низкий	Высокая	Существующая или другая система	Реактивная
Популяционно-биологические теории	Низкий	Высокая	Существующая система	Проактивная
Циклические теории	Низкий	Высокая	Существующая система	Проактивная

Обратимся к технологиям управления организационными изменениями с целью их систематизации:

**Интеграционная технология** представлена в виде концептуальной схемы проведения трансформаций:

- 1) принятие решения о подготовке к трансформации;
- 2) подготовка к трансформации;
- 3) проведение трансформации (создания, соединения, объединения, деления, преобразования, разъединения, ликвидации);
- 4) оценка эффективности трансформации.

**Комплексная технология** реструктуризации состоит из следующих этапов:

- 1) комплексная оценка состояния организации, выработка стратегии и первоочередных мер по выходу из кризиса;
- 2) осуществление мероприятий, выработанных на первом этапе;
- 3) сопровождение работ по реструктуризации.

**Системная технология** организационного проектирования состоит из этапов:

- 1) выделение элементов объекта управления;
- 2) выделение элементов субъекта управления, то есть управляющей системы;
- 3) анализ подсистем объекта;
- 4) анализ элементов управляющей системы в разрезе функций управления;
- 5) анализ соответствия управляющей системы объекту управления;
- 6) разработка целей и критериев совершенствования организации;
- 7) технико-экономическое обоснование совершенствования организации;
- 8) разработка технического задания на проведение организационного проектирования;
- 9) разработка проекта организации;
- 10) разработка проекта управляющей системы;
- 11) разработка проекта совершенствования организации;
- 12) внедрение проекта;
- 13) контроль и анализ внедрения проекта.

**Радикальная технология** реинжиниринга М. Хаммера и Дж. Чампи включает в себя четыре этапа:

- 1) разработка образа будущей компании;
- 2) создание модели предприятия, документирование существующих процессов (обратный инжиниринг);
- 3) перепроектирование бизнес-процессов (прямой инжиниринг);
- 4) внедрение.

**Функциональная технология** стоимостного анализа Л. Майлса представлена в виде алгоритма достижения оптимальной степени полезности (функциональности) изделий (процесса) при низких затратах и содержит следующие этапы:

- 1) выявление и определение функций анализируемого объекта;
- 2) классификация функций с позиции потребителя;
- 3) классификация функций по иерархии;
- 4) классификация функций с точки зрения их полезности для потребительской системы;
- 5) оценка функций;
- 6) определение критической функции как источника резерва возможного развития организации;
- 7) функциональный синтез и разработка проекта оптимального варианта объекта;
- 8) контроль реализации проекта.

**Технология контрольных сравнений** основана на методах бенчмаркинга и состоит из следующих этапов:

- 1) выбор функции;
- 2) выбор параметров сравнения для данной функции;
- 3) сбор данных по аналогичным функциям других организаций;
- 4) анализ полученной информации;
- 5) разработка проекта изменений, вносимых в данную функцию;
- 6) технико-экономическое обоснование предлагаемых изменений;
- 7) внедрение изменений;
- 8) контроль за реализацией проекта.

**Стратегический подход** базируется на концепциях различных школ формирования стратегий:

- 1) школа проектирования, дизайна (У. Ньюман, К. Эндрюс);
- 2) школа планирования (И. Ансофф);
- 3) школа позиционирования (Д. Шендел, М. Портер);
- 4) школа предпринимательства (Й. Шумпетер, А. Коул);
- 5) школа познания (Г. Саймон, Д. Марч);
- 6) школа обучения (Ч. Линдблом, Г. Хэмел);
- 7) школа власти (Г. Аллисон, Д. Пфеффер, Г. Салансик, Г. Эстли);
- 8) школа культуры (Э. Ренман, Р. Норманн);
- 9) школа внешней среды (Д. Фриман, Д. Пью);
- 10) школа конфигурации (А. Чандлер, Г. Минцберг, Р. Майлс, К. Сноу).

**Поведенческий подход** как методология организационного развития использует методы:

- 1) информационный;
- 2) индивидуального консультирования и терапии;
- 3) влияния лидирующей группы;
- 4) тренировки чувствительности;
- 5) групповой терапии;
- 6) результатов обследования как средства обратной связи;
- 7) системных изменений;
- 8) создания органистической организации;
- 9) развития интеграционных механизмов;
- 10) изменения ценностных установок и стиля управления;
- 11) создания комитетов и комиссий для изучения ситуации и подготовки рекомендаций.

**Сценарный подход** представлен как концептуальная схема разработки сценариев и состоит из этапов:

- 1) сформулировать центральную проблему;
- 2) выявить ключевые факторы внутри организации;
- 3) определить движущие силы;
- 4) ранжировать движущие силы и факторы по их значимости и неопределенности;
- 5) выбрать логику сценариев;
- 6) составить сценарий;
- 7) сделать выводы;

8) выбрать основные показатели и контрольные точки.

Взаимосвязь теорий управления изменениями с технологиями менеджмента представлена в таблице 8.3.

Таблица 8.3.

Теории и технологии управления организационными изменениями

Теории управления	Технологии управления
Теории реинжиниринга	Системная технология Радикальная технология
Теории постоянных улучшений	Интеграционная технология Комплексная технология Функциональная технология Технология контрольных сравнений
Жизнециклические теории	Сценарный подход
Популяционно-биологические теории	Стратегический подход
Циклические теории	Поведенческий подход

Общим подходом для всех теорий является то, что процесс управления изменениями начинается с **осознания существования проблемы** потери эффективности или угрозы появления этой проблемы в будущем. После этого следует постановка целей, состоящая в проектировании новой стратегии, систем и структур управления, соответствующих изменяющимся условиям деятельности. После того, как новая стратегия разработана, составляется программа ее внедрения. А в процессе реализации стратегии должен осуществляться контроль промежуточных результатов организационного изменения.

Сам по себе термин "изменения" предполагает некий динамический процесс, разворачивающийся во времени. Как правило, такие процессы проявляются в виде последовательности конкретных событий, связанных друг с другом. Любые события, происходящие в организации, являются следствием многочисленных действий ее сотрудников, расположенных на всех уровнях структурной иерархии. В конечном итоге именно их поведением и элементарными действиями формируется поведение и стратегия всей организации.

Естественно, чем выше уровень должностного лица в иерархии управления, тем больше его влияние на процессы, протекающие в компании. Именно высший менеджмент формирует стратегию, системы и структуры управления. И далее на основе управляющих действий и документов регламентирует работу всех сотрудников компании, внедряет необходимые изменения.

Характеристика феномена организационных изменений во взаимосвязи с элементами стратегии представлена в таблице 8.4.

Таблица 8.4.

## Характеристика феномена организационных изменений

Компоненты феномена организации	Характеристика организационных изменений	Теории организационных изменений	Компоненты феномена развития
Интеграция целей	Менеджмент организации в нестабильных условиях внешней среды с использованием эмпирических методов пульсирующего менеджмента и формализованных методов преобразующего менеджмента	Пульсирующий менеджмент	Реализация целей
		Преобразующий менеджмент	
Интеграция деятельности	Трансформация, то есть организационно-экономические преобразования, при которых меняется состав юридических лиц, и реструктуризация как комплексное изменение методов функционирования организации	Трансформация	Адаптация
		Реструктуризация	
Объединение людей	Упорядочивающая совокупность методов и процедур для диагностики, планирования и реализации перемен организации и дезорганизующая функция управления сопротивлением, обусловленная различием в целеполагании субъектов	Организационное развитие	Противоречия системы
		Согласование целей	
Структура и поведение	Организационный процесс, основанный на сознательной деятельности менеджеров, направленной на нарушение динамического равновесия организации и на относительно устойчивое изменение организационной структуры, вызванное этой деятельностью	Поведение системы	Прогресс, усложнение, эволюция
		Структура системы	

Таким образом, существует многоаспектность понятия организационных изменений, которая достаточно хорошо изучена в теории, что позволяет более глубоко понять и методы управления организационными изменениями.

### 8.2. Типы и виды организационных изменений

Не все возможные изменения можно отнести к управляемым. Неуправляемые или, иначе, самопроизвольные внутренние изменения происходят независимо от воли менеджмента компании и поначалу являются локальными, то есть затрагивают только отдельные процессы. Например, установление неформальных взаимоотношений между мастером участка и рабочими. Источником таких изменений являются действия сотрудников, которых по разным причинам не устраивает сложившийся порядок вещей. Причины подобной активности могут быть самыми разными. Кто-то хочет

сделать компанию или конкретный бизнес-процесс более эффективным, кого-то ведет вперед профессиональный интерес, кому-то хочется подняться по служебной лестнице и получить большую власть, кто-то хочет облегчить свою работу, не особенно заботясь о качестве выдаваемого продукта. Важно то, что в любом коллективе практически всегда есть люди, которых сложившийся способ ведения дел устраивает не полностью. И они пытаются его изменить. Не обязательно глобально, но хотя бы на своем узком участке.

Самопроизвольные изменения происходят в компании непрерывно. Они могут влиять на эффективность работы как положительно, так и отрицательно. Так, в одной компании, занимающейся установкой пивных заводов, у рабочих была традиция в начале рабочего дня пятнадцать минут пить кофе. Новый начальник участка посчитал это расточительством и потребовал, чтобы весь кофе выпивался до 8-00, а ровно в восемь начиналась работа. Рабочие подчинились, но обиделись. И стали работать гораздо медленнее. Авторитета и решительности мастера не хватило, для того чтобы заставить рабочих работать весь день с полной выкладкой. И через некоторое время его уволили за ухудшение производственных показателей. После его ухода традиция пить кофе восстановилась. Но из всей истории рабочие поняли, что на работе теперь можно "не расшибаться". Их производительность так и осталась на сниженном уровне.

В процессе деятельности сотрудники компании регулярно ищут пути более легкого выполнения своих регулярных обязанностей. И, при отсутствии надлежащего контроля со стороны менеджмента, упрощение процесса часто приводит к потере качества выполняемой работы. Деграция бизнес-процессов и навыков, утрата критически необходимых знаний и компетенций - естественный эволюционный процесс для любой организации и является частью самопроизвольных негативных изменений. Только целенаправленные усилия менеджмента по позитивному управлению изменениями может обеспечить организации прогрессивное развитие.

Изменения бывают постепенными, эволюционными и качественно-новыми, революционными. К значительным изменениям можно отнести качественный рост организации, при котором происходит переход бизнеса из категории малого в категорию среднего. Уже при достижении численности сотрудников около 50 человек, возникает необходимость введения элементов регулярного менеджмента. Нечто аналогичное происходит при переходе организации в категорию крупного бизнеса, при ее превращении в акционерное общество и при выходе на фондовые биржи.

В этом случае главным ограничением для программы изменений становится период времени, в течение которого бизнес сможет сохранять финансовую устойчивость. Иначе говоря, затраты на реализацию программы изменений в совокупности с убытками от оперативной деятельности не должны привести к критическому снижению стоимости активов, после которого самостоятельная деятельность предприятия оказывается невозможна. Такое управление изменениями принято называть реактивным.

При реактивном управлении изменениями понимание логики происходящего столь же необходимо, как и при активном. Но приходит оно,

как правило, не сразу. Вначале зафиксированное ухудшение результатов деятельности списывается на временные объективные трудности и не вызывает особого беспокойства. Когда опасения все же возникают и становятся достаточно серьезными, начинается период использования стандартных решений, не выходящих за пределы сложившихся процессов и систем управления. Наиболее традиционным из таких решений является принцип: «Упали обороты, несешь убытки – сокращай затраты», или: «Упала оборачиваемость товарных запасов – снижай цены, усиливай рекламу».

И только после того, как весь арсенал ранее использовавшихся успешных решений испробован, но не дал ожидаемого результата, начинается понимание необходимости глобального изменения системы управления и деловых процессов. Но потери времени при этом оказываются весьма значительными.

И чем больше времени было потеряно раньше, тем более сложным является планирование и внедрение новых разработанных стратегий, процессов, систем и структур. Все мероприятия по проектированию и внедрению должны быть скоординированы по времени между собой и с изменениями во внешней среде предприятия. Для этого разрабатывается план перехода в целевое состояние, заложенное на этапе организационного проектирования.

Метод «стартовой площадки» оказывается эффективен в ситуациях, когда предприятие располагает необходимым для его использования запасом времени. Он предполагает минимизацию совокупных потерь от влияния внешних изменений и преодоления организационного сопротивления путем выбора оптимального варианта реорганизации. Разные варианты различаются последовательностью ликвидации накопленных стратегических разрывов и способами преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

Преодоление индивидуального и группового сопротивления связано с обновлением неформального элемента потенциала управления - организационной культуры. Преодоление системного сопротивления требует изменения формальной организационной структуры и системы принятия управленческих решений. А эта трансформация не может произойти быстро.

Классический вариант организационной адаптации, описанный еще А.Чандлером, предполагает следующую последовательность организационных изменений: стратегия ® формальные системы и структуры ® организационная культура и поведение персонала. Этот процесс предполагает постепенное осознание глубины возникающих проблем и поиск их решения методом проб и ошибок. Он возможен только при медленных внешних изменениях, которые предприятие успевает зафиксировать и отреагировать на них «постфактум». Изменение системы целей в данном случае происходит путем естественного замещения менее эффективных собственников более эффективными в процессе торговли акциями и долями в капитале компании.

Реорганизация осуществляется заметно быстрее, если новая стратегия ложится на заранее подготовленную базу. Последовательность изменений приобретает в этом случае следующий вид: культура и система целей ® формальные системы и структуры ® стратегия. Организационное сопротивление внедрению новой стратегии в этом случае оказывается заметно



меньшим. Но в этом случае новая стратегия, структура системы управления, деловые процессы должны формироваться не самопроизвольно методом проб и ошибок, а сознательно и целенаправленно.

Третий вариант преобразований предполагает параллельное изменение всех основных элементов организации. Он наиболее сложен, хотя первые положительные результаты могут появиться быстро. Организационное сопротивление в этом случае бывает максимальным, в силу чего к данному варианту прибегают чаще всего под давлением обстоятельств в кризисных ситуациях.

Для преодоления сопротивления в этом случае в высшем руководстве формируется группа единомышленников, которая решительно нарушает сложившиеся формальные системы и структуры, не допуская к принятию решений противников изменений. И в течение непродолжительного времени, пока не утвердится новая организация или не минует наиболее острый период кризиса, руководство предприятием осуществляется с помощью непосредственных распоряжений высшего руководства, доводимых вплоть до сотрудников нижнего уровня иерархии управления.

Дополнительную опасность в этом случае несет в себе явление так называемой обратной лояльности. Дело в том, что индивидуальное и групповое сопротивление персонала в условиях кризиса перед лицом ясно осознаваемой угрозы может резко снижаться. Но уже при первых признаках отступления опасности сопротивление возрождается с новой силой, разрушая вновь созданную систему и структуру управления. Поэтому даже при явных успехах в деле организационных преобразований в кризисной ситуации нельзя ослаблять активность мер по предупреждению и ослаблению сопротивления.

Кроме того, в условиях высокой изменчивости внешней среды важным условием успешной адаптации становится использование активного управления изменениями. Заблаговременная реакция становится необходимостью, когда время, необходимое на разработку и внедрение всего комплекса нововведений, оказывается больше периода времени, за который происходит развитие изменений во внешней среде.

Важным аспектом управления изменениями является также оценка их **результативности и эффективности**.

Под результатами мы будем понимать некоторое будущее (целевое) состояние системы (организации). В зависимости от типа желаемого состояния будут различаться подходы к оценке эффективности.

Целевое состояние может определяться следующим образом:

- 1) на основе текущего состояния — в форме некоторого тренда;
- 2) с учетом текущего состояния — в виде желаемой модели, соответствующей прогнозируемой ситуации;
- 3) без учета текущего состояния — в качестве идеальной (оптимальной) модели.

Результатом сравнения текущего и будущего состояний служит показатель разницы между ними —  $\Delta A$ . Взяв за основу данный фактор, можно распределить **методики оценки эффективности** по трем группам.

**Первая группа** базируется на определении эффекта как разницы между результатами и затратами деятельности. Здесь речь идет о показателях в стоимостном измерении, например, объеме производства, затратах постоянных и переменных и других показателях. К данной группе методов оценки эффективности также относятся: рост прибыли и рентабельности; увеличение капитализации и другие, обусловленные увеличением положительного эффекта. Повышение эффективности достигается путем максимизации разницы между двумя состояниями системы:  $\Delta A \rightarrow \max$ . Основанием для сравнения служит предыдущее состояние этой же системы.

Целевая эффективность, основывающаяся на абсолютном значении показателей, достаточно популярна в силу ее простоты и понятности. Основной недостаток подхода заключается в отсутствии учета факторов внешней среды.

**Вторая группа** способов оценки эффективности базируется на системном анализе (Л. Берталанфи, Ст. Бир, Н. Винер) и развившейся в 1990-х гг. на его основе теории организационного инжиниринга (М. Хаммер, Дж. Чампи, П. Страссман, Э. Деминг). Желаемая модель выбирается с использованием технологий бенчмаркинга — способа изучения деятельности хозяйствующих субъектов с целью использования опыта сторонней организации. За эталон берется модель успешного на текущий момент предприятия.

Бенчмаркинг имеет и ряд недостатков:

- успешная модель функционирования одной организации может быть не эффективной для другой;
- копирование способа деятельности снижает конкурентные преимущества организации, лишая ее индивидуальности.

Эффективность оценивается по отклонению от запланированного, и это отклонение должно равняться нулю, то есть  $\Delta A = 0$ . Запланированное состояние системы может оказаться не оптимальным в момент его достижения. То есть управление изменениями, по формальному признаку, может быть признано эффективным, однако неверно спланированное целевое состояние не дает возможности признать данный факт. В таком случае лучше оценивать эффективность не относительно планируемых характеристик, а на основе идеальной модели.

**Третью группу** подходов к оценке эффективности составляют теории, в основе которых лежит идеальная модель будущего состояния. Сложность заключается в определении этого идеального состояния. Если удастся построить идеальную модель, то эффективность управления изменениями будет заключаться в минимизации отклонения от эталона: то есть  $\Delta A \rightarrow \min$ .

На сегодняшний день известны зарубежные модели, основанные на статистических исследованиях. В частности, модель Альтмана, характеризующая вероятность банкротства. Применимость данной модели в отечественных условиях ограничена в силу неразвитости фондового рынка, недостаточного объема (зачастую отсутствия) статистических данных. Рассчитанные по данным зарубежных предприятий коэффициенты не совсем подходят для российской экономики. К этой же группе методик можно отнести

рейтинги. В том случае, когда алгоритм составления рейтинга базируется на количественных показателях и известно желаемое значение каждого из них, можно говорить об идеальной модели с числовой характеристикой, равной сумме значений компонентов (возможно, с разными весовыми коэффициентами).

Основным достоинством подобных методик является учет внешней среды, недостатками — сложность достижения мысленного идеала, отсутствие учета текущей ситуации.

Остановимся еще на одном определении эффективности, интересном с точки зрения разницы между состояниями: эффективность — это количественная характеристика, дающая возможность:

- а) сопоставления эффективности одной системы в разных условиях;
- б) сравнения эффективности разных систем между собой;
- в) определения так называемой абсолютной эффективности.

Выделенные ранее три группы подходов к оценке эффективности соответствуют данному определению. Подходы, максимизирующие отклонение от существующего ( $\Delta A \rightarrow \max$ ), соответствуют сопоставлению эффективности одной системы в разных условиях (а). Стремление достичь запланированного состояния ( $\Delta A = 0$ ) основано на сравнении разных систем между собой (бенчмаркинг) — (б). И, наконец, минимизация отклонения от идеальной модели ( $\Delta A \rightarrow \min$ ) связана с определением абсолютной эффективности (в). Варианты (а) и (б) соответствуют относительной эффективности.

Наглядным примером эффективного активного управления изменениями является работа корпорации «Боинг», сумевшей не только не потерять, но и улучшить свои конкурентные позиции в результате геополитических изменений и глобализации рынков аэрокосмической промышленности. В девяностые годы «Боинг» активно заполнял существующие пробелы в ключевых технологиях и выходил на новые сегменты рынка, позволяющие ему успешно развиваться в условиях коммерциализации отрасли и роста новой экономики. Структура управления позволяла корпорации вбирать в себя в виде отдельных модулей новые компании, отвечавшие за свой сегмент рынка.

Именно так произошло, например, при поглощении в 1996 году фирмы «Рокуэлл Дайнемикс», производившей военную и космическую технику в составе корпорации «Рокуэлл Интернейшнл». Причиной продажи отделения стало стремление «Рокуэлл» избавиться от активов, потерявших эффективность после сокращения государственных закупок военной техники. В составе «Боинга» новое отделение должно было расширить перечень производимых компонентов и усилить положительный эффект масштаба в области силовых установок космических систем. Поэтому оно, на правах компании «Рокетдайн», попало в состав группы информационных, космических и оборонных систем в подразделение космических транспортных систем.

Таким образом, изменение стратегии управления «Боинг» осуществлял параллельно с изменениями в структуре, которые обеспечили внешнюю эффективность деятельности. После этого, начиная с 2010 года, корпорация приступила к интеграции своих подразделений, обеспечивающей внутреннюю эффективность. В рамках завершающего этапа реструктуризации «Боинг»

планирует избавиться от излишних мощностей, возникших в результате поглощения компаний со схожими изделиями и технологиями (например, «Макдоннел Дуглас»), нарастить производство и передать часть производственных операций внешним поставщикам.

Изменения стали традиционной практикой управления в корпорации «Боинг» уже давно. В тридцатые годы именно эта компания создала легендарный бомбардировщик «В-17», принесший ей всеобщую известность во время Второй мировой войны. В пятидесятые годы корпорация создала первый в мире пассажирский самолет на реактивной тяге – «Боинг 707». В конце шестидесятых годов корпорация построила первый широкофюзеляжный пассажирский самолет «Боинг 747». В девяностые годы «Боинг» первым в отрасли создал комплексную систему автоматизированного проектирования и осуществил стратегические изменения, описанные выше.

Столь богатая история использования изменений позволила компании создать неформальные ценности и традиции, формальные процессы, системы и структуры управления, хорошо восприимчивые к изменениям. Поэтому главные сложности при внедрении изменений оказываются связаны с функциональной интеграцией и интеграцией организационных культур поглощенных компаний с процессами и организационной культурой самого «Боинга».

### **8.3. Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям**

Изменения сопровождают человека всю жизнь. Каждый человек знает, что без изменений нет жизни. Однако мало кто признает, что ему необходимо меняться под воздействием руководителя. Руководитель планирует изменения в организации, но делают их люди, а значит люди должны менять свое поведение, меняться сами. Тут-то и возникает сопротивление.

Сопротивление – это сознательные действия человека (иногда бездействия), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Есть аксиома – сопротивление изменениям в организации возникает всегда. И реструктуризация, и внедрение новой продукции, и переезд в новое помещение – **любые изменения вызывают сопротивление.**

Дело в том, что совокупность стереотипов существующего способа деятельности и управления организацией обладает определенной устойчивостью. Привычный способ проведения операций не может быть изменен одновременно и вызывает противодействие изменениям, которое и называется организационным сопротивлением. Это сопротивление распределяется **по трем уровням: индивидуальному, групповому и системному.**

Индивидуальное сопротивление бывает вызвано, прежде всего, психологической неготовностью сотрудника осознать объективность внешних изменений и принять предлагаемые организационные новшества, требующие

пересмотра прежнего опыта выработки успешных управленческих решений. Еще одной, но более рациональной основой сопротивления является психология восприятия нововведений многими людьми как угрозы своему нынешнему положению. Это происходит, в первую очередь, в силу недостатка компетентности для работы в новом качестве.

Сотрудники со схожими взглядами на проблемы предприятия обычно объединяются в группы, внутренне однородные по организационным культурным ориентациям. Такие группы отстаивают уже коллективные системы ценностей и более активно пытаются влиять на стратегию предприятия. Консервативно настроенные группы являются источниками группового сопротивления.

Системное сопротивление нововведениям возникает из-за отсутствия на предприятиях потенциала для анализа внешних изменений и выработки адекватной реакции. Так, если решение стратегических задач в качестве дополнительной нагрузки поручается подразделениям, ответственным за оперативную деятельность, текущие проблемы вытесняют на задний план работу по внедрению организационных и технических нововведений. Аналогичная ситуация имеет место и тогда, когда специально назначенные для этой работы управляющие оказываются недостаточно компетентными.

**Для преодоления организационного сопротивления** требуется изменение системы ценностей сотрудников и организационной структуры предприятия в целом. На индивидуальном уровне решению проблемы способствует обучение и переквалификация сотрудников. Для получения поддержки нововведений необходимо убедить сотрудников, что работа в новом качестве открывает для них новые перспективы служебного и профессионального роста.

Добиться такого результата можно, начиная преобразования с так называемой **«стартовой площадки»**. То есть с тех групп сотрудников, которые однозначно поддерживают предлагаемые изменения. В случае успешного начала нововведений их активные участники должны быть публично вознаграждены как материально, так и морально. Тем самым руководство должно мотивировать персонал к следованию новым ценностям и принципам работы. Тогда постепенно вовлечь в процесс преобразований оставшуюся часть персонала оказывается гораздо легче. Во всяком случае, лишиться достигнутого ранее положения в гораздо большей степени рискуют уже те сотрудники, которые не проявляют лояльности к нововведениям.

При этом в случае неудачи первых новых начинаний сотрудники, берущие на себя ответственность и риск за внедрение нововведений, не должны подвергаться преследованиям и наказаниям. Без проб и ошибок при внедрении новшеств обойтись невозможно. А наказания могут быстро отбить у всех охоту к участию в дальнейших экспериментах.

Но в любом случае необходимым условием успешного преодоления организационного сопротивления является поддержка со стороны высшего руководства, последовательность и жесткость в использовании им властных полномочий.

Причины индивидуального и группового сопротивления в значительной степени связаны с особенностями психологии восприятия человеком новшеств и не всегда имеют рациональную природу. Поэтому мероприятия, нацеленные на преодоление прежних стереотипов поведения, осознание коллективом необходимости изменений и их активную поддержку должны воздействовать **не только на рациональную, но и на эмоциональную сферу сознания**. Для эмоционального воздействия нужны яркие и символические действия, наглядно свидетельствующие о неотвратимости изменений.

В этом плане очень показателен случай, произошедший на одной торговой фирме. Эта компания в силу внешних обстоятельств была вынуждена сменить поставщиков продукции и заняться выведением на рынок новых торговых марок. Решить эту задачу без активного участия менеджеров по сбыту невозможно. Однако весь торговый персонал фирмы за многие годы работы был безраздельно привержен прежней марке.

Никакие совещания и собрания, на которых максимально открыто и обстоятельно обсуждались причины возникшей ситуации, новые задачи и критерии эффективности работы по сбыту и продвижению, не позволяли добиться кардинального поворота в сознании менеджеров. Где-то в глубине души у людей сохранялась надежда на возврат к прежнему привычному положению вещей. Вместо предложения клиентам нового ассортимента продукции под новой маркой, менеджеры продолжали объяснять, что пока прежнего ассортимента у компании нет.

Все поменялось в тот момент, когда в торговом зале компании появился рабочий и начал оттирать от стендов прежнюю фирменную символику. В его обязанности входила подготовка зала к представлению нового ассортимента под новыми товарными знаками. Но своими действиями этот человек совершил нечто гораздо большее. Все менеджеры оставили свои дела и стали молча наблюдать за неторопливыми действиями рабочего. Все уже знали, что нечто подобное должно произойти со дня на день. Но только когда люди сами оказались свидетелями этого процесса, они пережили глубокое эмоциональное потрясение и полностью прочувствовали необратимость происходящих изменений.

Чтобы управлять процессом изменений, несмотря на сопротивление персонала, руководителю необходимо иметь ясные цели изменений, встроенные в стратегию развития предприятия, представлять себе этапы внедрения изменений, «вербовать» сторонников, продумать специальные «мотивирующие» сотрудников мероприятия и понимать, что, начав процесс изменений, придется идти до конца.

Когда мы планируем изменения в организации, нужно четко представлять, ради чего мы их проводим.

В случае, если руководитель уверен в необходимости изменений, наиболее приемлем, так называемый, **метод “аккордеона”**. Процесс внедрения разбивается на этапы, в конце каждого этапа происходит реализация определенного «промежуточного» решения.

В начале каждого этапа необходимо создать некоторый уровень напряженности. Что случится, если все останется по-прежнему? Драматизировать ситуацию можно, вычисляя количество дней, «которые нам остались».

Сторонников необходимо готовить заранее, до обнародования целей и путей изменений. Их круг может быть немногочисленным. Кроме того, не обязательно, чтобы это были люди, занимающие высокие должности. Главное, чтобы они понимали смысл необходимых изменений, готовы были взять на себя часть ответственности и идти на некоторые жертвы.

План мотивационных мероприятий, оказывающих влияние на большое количество сотрудников сразу, должен продумываться заранее, исходя из конкретной ситуации в организации.

Чем серьезнее изменения, тем вероятнее, что они приведут к проявлению открытой агрессии. Например, появляется «человек, брызжущий слюной». Он может все свое время так или иначе посвятить сопротивлению изменениям, пытаясь при этом активно воздействовать на других, выдвигая открытые обвинения, публично требуя детальных бесспорных аргументов, доказывающих положительное влияние перемен. Могут использоваться саботаж, шантаж, давление. Если не бороться с сопротивлением, то начатые изменения обернутся во вред, поэтому руководитель должен проявить твердость. Иногда это очень непросто.

Самым сложным в подобной ситуации нам представляется донесение смысла происходящего до всех сотрудников. Общие пути решения примерно понятны – нужно писать, обсуждать, подключать их к реализации изменений.

Однако за счет чего люди могут прочувствовать правильность выбранного пути, пока ответа нет. Что заставляет их вкладывать силы в то, что не очевидно? Руководитель может идти методом проб и ошибок, но в результате он должен верить сам, иначе не сможет заставить поверить других.

Таким образом, управление изменениями является достаточно творческим процессом и предполагает не только опору на теоретические изыскания, но и на практику преодоления сопротивлений в реальных компаниях, методы психологического воздействия на коллектив.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие теории управления организационными изменениями вам запомнились и почему?
2. Как теории управления организационными изменениями помогают реализовать вновь принятую стратегию развития компании?
3. Можно ли оценить эффективность системы управления изменениями?
4. Какие подходы к оценке эффективности системы управления изменениями вы знаете?
5. В чем проявляется сопротивление изменениям?
6. Какие меры следует предпринять, чтобы уменьшить сопротивление организационным изменениям?

## Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. - 358 с.
2. Афанасьев Д.В. Совершенствование методики анализа влияния факторов внешней среды на возможность реализации стратегии организации / Афанасьев Д.В., Крыжановская О.А. // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2014. - № 2 (53). - С. 25-35.
3. Бабкина Н.И. Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия / Бабкина Н.И. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки № 1. - 2013. - С.73-81.
4. Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент / Курс лекций. Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ, 2014.
5. Балабан В.А., Лапшин С.С. Диверсификация и конкурентные стратегии // Вестник ТГЭУ. - 2005. - № 2.
6. Баранчеев, В. П. Управление инновациями. Учебник / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. - М.: Юрайт, 2018. - 720 с.
7. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : Учебник / Л.Е. Басовский. - М. : НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с.
8. Блохина, Т. К. Экономика и управление инновационной организацией. Учебник / Т.К. Блохина, О.Н. Быкова, Т.К. Ермолова. - М.: Проспект, 2017. - 428 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2011.
10. Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе / Л.П. Гаврилов. - М.: Юрайт, 2018. - 388 с.
11. Глухов, В.В. Инновационное развитие экономики мегаполиса / В.В. Глухов. - М.: Лань, 2017. - 217 с.
12. Гришин, В.В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики / В.В. Гришин. - М.: Дашков и К°, 2017. - 514 с.
13. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент / Дудин М.Н., Лясников Н.В. и др. - М.: КноРус, 2016. - 254 с.
14. Ермасов, С. В. Инновационный менеджмент / С.В. Ермасов, Н.Б. Ермасова. - М.: Высшее образование, 2018. - 510 с.
15. Кайль В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. - 2013. - Том 14. - № 1. - С. 68-72.
16. Козлов В.В., Козлова Е.Ю. Инновационный менеджмент в АПК: Уч. / В.В.Козлов - М.:КУРС,НИЦ ИНФРА-М,2016-364с.(п) / Козлова Е.Ю. Козлов В.В.. - Москва: Мир, 2018. - 622 с.
17. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. и др.; под общ. ред. Мазура И.И. . - М.: Высшая школа, 2003. - 350 с.



18. Косинова Н.Н. Развитие системы стратегического управления предприятиями промышленности: теория, элементы, проблемы и перспективы: монография / Н.Н. Косинова; ГОУ ВПО «ВолГУ». - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2007. - 372 с.
19. Крыжановская О.А. Обеспечение стратегического равновесия организации / Крыжановская О.А., Вертакова Ю.В., Афанасьев Д.В. // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2016. - № 4 (67). - С. 133-141.
20. Крыжановская О.А. Стратегический менеджмент / Крыжановская О.А., Вертакова Ю.В. // учебное пособие - Юго-Западный государственный университет. - Курск, 2017. - 348 с.
21. Кулаков, Ю.Н. Инновационный менеджмент. Курс лекций / Ю.Н. Кулаков. - Москва: СИНТЕГ, 2017. - 156 с.
22. Лубков В.А. Объект и этапы стратегического анализа организации // Российское предпринимательство. - 2013. - Том 14. - № 8. - С. 46-51.
23. Лукьянова Н.А. Конкурентные стратегии в менеджменте: учебное пособие / Н.А. Лукьянова - Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - 100 с.
24. Маркова В. Д. , Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИН- ФРА-М. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. - 288.
25. Маховикова, Г. А. Инновационный менеджмент. Конспект лекций / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. - М.: Юрайт, 2018. - 144 с.
26. Никифорова Э.Г. Стратегический контроль в модели управления организацией // Российское предпринимательство. - 2013. - Том 14. - № 16. - С. 4-14.
27. Новиков, Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков. - Москва: Высшая школа, 2017. - 294 с.
28. Организация и финансирование инновационной деятельности. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 264 с.
29. Орлов, Михаил К-37416 Азбука ТРИЗ. Основы изобретательного мышления / Михаил Орлов. - М.: Солон-Пресс, 2018. - 208 с.
30. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. / Учебник для бакалавров. - Москва, 2015.
31. Плахотникова М.А. Стратегия процессной трансформации бизнеса на российских предприятиях / Плахотникова М.А., Крыжановская О.А. // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2017. - № 1 (41). -С. 45-50.
32. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами. Учебник и практикум / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. - М.: Юрайт, 2017. - 332 с.
33. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
34. Практическое пособие для бакалавров к семинарским занятиям по курсу "Экономика инноваций". - М.: Издательство МГУ, 2017. - 594 с.

35. Роббинс С.П. Менеджмент: Пер. с англ. / Роббинс С.П., Коултер М.; Пер. А.Р. Ганиева, Пер. В.Ю. Дроздов, Пер. С.Г. Тригуб. - 6-е изд. - М.: Вильямс, 2004. - 880 с.
36. Славова Г.Г. Связь интегрированного управления со стратегическим управлением // Вестник современной науки. - 2015. - Т. 1. - № 10-1 (10). - С. 7174.
37. Соболев Л.Б. Горизонтальная интеграция или конгломерация. / Соболев Л.Б. // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - № 24 (423). - С. 2-11.
38. Соболев М.В. Диверсионный стратегический анализ как инструмент выживания предприятий малого и среднего бизнеса // Российское предпринимательство. - 2009. - Том 10. - № 11. - С. 39-43.
39. Современная образовательная среда и инновационное развитие компаний в экономике знаний. В 2 книгах. Книга 1. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017. - 312 с.
40. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
41. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 368 с.
42. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент. Учебник / А.В. Тебекин. - Москва: Огни, 2018. - 496 с.
43. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. - 12-е издание: пер. с англ. - М.: Издательский дом "Диалектика-Вильямс", 2013. - 928 с.
44. Управление изменениями. Учебник. - Москва: Наука, 2017. - 869 с.
45. Управление инновационными проектами. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 336 с.
46. Фурсов С.В. Оценка стратегических рисков в предпринимательской деятельности в сфере производства // Основы ЭУП. - 2012. - № 3 (3).
47. Черников, Б. В. Информационные технологии управления / Б.В. Черников. - М.: Форум, Инфра-М, 2017. - 352 с.
48. Шамраева С.А. Издержки и выгоды корпоративной диверсификации // Корпоративные финансы. - 2010. - № 2 (14). - С. 36-46.
49. Шерышева Л. Н. Стратегические цели организации - нужно и можно измерять // Управленческий учет и финансы. - 2007. - № 3 (11). - С. 254-258.
50. Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 144 с.
51. Янковский, К. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К. Янковский, И. Мухарь. - М.: Питер, 2017. - 448 с..
52. Янчевский, В. Г. Инновационный менеджмент. Понятия и категории / В.Г. Янчевский. - М.: Тетралит, 2018. - 144 с.

### **Задание для практической работы:**

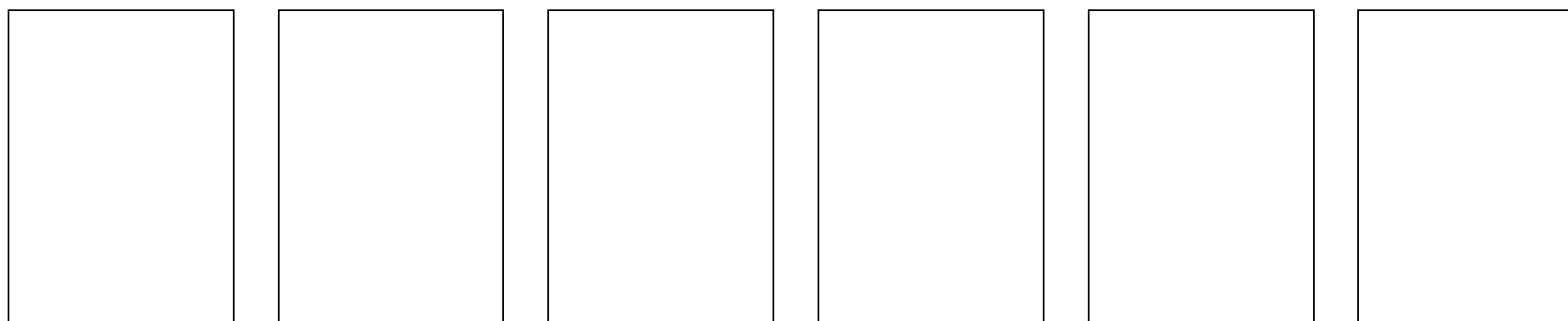
Проведите анализ стратегии развития фирмы на примере своей организации, используя формы, приведенные ниже.

**Глобальная цель организации - обеспечение полного материального благосостояния и свободного всестороннего развития личности всех сотрудников.**

Стратегические цели макроподсистем организации



Критерии эффективности - количественные показатели конечных результатов деятельности организации.



## Ранжирование глобальных проблем организации

Глобальные и локальные проблемы	Ранг Важности	Комментарии
<u>Система управления</u> Стратегия развития Организация системы управления Регламентация процессов управления Информатизация и компьютеризация Корпоративное управление		
<u>Управление техническим развитием</u> Новая техника и технология Капитальное строительство и ремонт Механизация производства Качество продукции		
<u>Управление производством</u> Подготовка производства Основное производство Вспомогательное производство Охрана труда и техника безопасности		
<u>Управление персоналом</u> Персонал Социальное развитие Обслуживающее хозяйство		
<u>Управление экономикой и финансами</u> Собственность предприятия Экономическое развитие Финансы и бухгалтерский учет Труд и заработная плата		
<u>Управление маркетингом</u> Маркетинг продукции Сбыт продукции Материально-техническое снабжение Транспорт Внешнеэкономическая деятельность		

## Матрица STEP-анализа внешней среды организации

Факторы внешней среды (глобальные проблемы)	Краткая характеристика вариантов развития экономики		
	<i>Пессимистичный</i>	<i>Реалистичный</i>	<i>Оптимистичный</i>
1. Социальные			
2. Технологические			
3. Экономические			
4. Политические			

## Структурный анализ отрасли

Вопросы	Ответы
<i>Потребители</i>	
Каковы размеры рынка и его сегментов?	
Каковы темпы роста, потенциал и тенденции изменения?	
Существует ли цикличность или сезонность спроса?	
Какова чувствительность рынка к ценам?	
Каков средний уровень рентабельности в отрасли?	
Какова дифференциация номенклатуры продукции?	
Существует ли зависимость от нескольких крупных потребителей?	
Какова вероятность вертикальной интеграции?	
<i>Поставщики</i>	
Насколько устойчивым является состав поставщиков?	
Каков уровень конкуренции среди поставщиков?	
Намереваются ли поставщики наращивать интеграцию на Вашем уровне бизнеса?	
Насколько взаимозависимы будут поставщики в будущем?	
Будут ли надежны и доступны источники сырья и энергии?	
Есть ли причины ожидать значительных изменений в издержках и ценах сырья?	
<i>Конкуренция</i>	
Существуют ли равные конкуренты и баланс в отрасли?	
Могут ли основные конкуренты нарушить баланс в отрасли?	
Предсказуемо ли поведение конкурентов?	
Каковы барьеры вхождения в отрасль по новым видам продукции?	
Каковы барьеры ухода из отрасли по старым видам продукции?	
Насколько уникальны цели и стратегия основных конкурентов?	
Как может повлиять развитие технологий на интенсивность конкуренции?	
Какова конкурентоспособность других крупных организаций?	
Можно ли отвоевать рынок производства с помощью ценовой конкуренции?	

## Матрица SWOT-анализа внутренней среды организации

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы



## Аргументация стратегических идей

Проблема	Идея	Аргументация		Опыт
		«За»	«Против»	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Система управления				
Техническое развитие				
Производство				
Персонал				
Экономика и финансы				
Маркетинг				

## Матрица БКГ-анализа конкурентной позиции организации

### Относительная доля на рынке

Высокая

Низкая

«Звезды»

«Трудные дети»

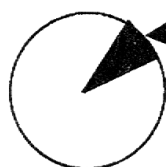
Высокая

Рост  
Объема  
спроса

Низкая

«Дойные коровы»

«Собаки»

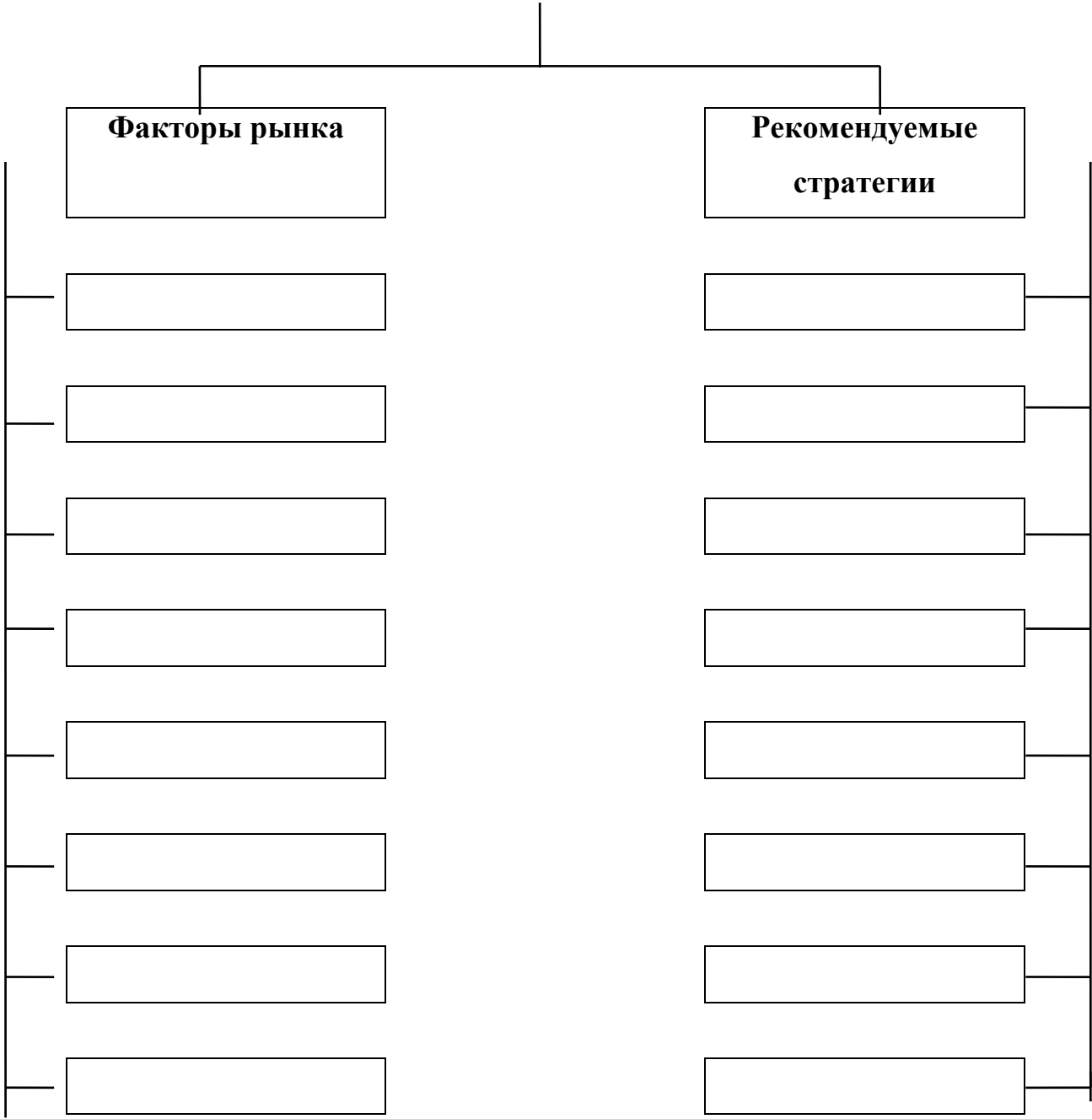


Доля организации, в % от общего объема продаж

## Конкурентные преимущества организации

<b>Макроподсистемы организации</b>	<b>Краткая характеристика преимуществ</b>
Система управления	
Техническое развитие	
Производство (основное и вспомогательное)	
Персонал и социальное развитие	
Экономика и финансы	
Маркетинг и сбыт	

**Вид базовой стратегии -**



Ирина Борисовна Ромашова

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И  
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебно-методическое пособие*

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского».  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.