



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФИЛИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
в г. Сызрани

В.П. СУХИНИН, М.В. ГОРШЕНИНА

*СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ*  
Учебное пособие

Сызрань 2010

УДК 65.01

**Стратегический менеджмент:** учебное пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010. 100с.

Характерной чертой современного менеджмента организации в условиях рыночной экономики является перенос акцента в управлении на стратегическое планирование.

Учебное пособие представляет собой третью часть курса лекций по дисциплине «Менеджмент» и рассматривает ряд вопросов, связанных со стратегическим управлением современным предприятием; описываются инструменты стратегического менеджмента, позволяющие добиться эффективных результатов.

Учебное пособие адресовано студентам, и преподавателям специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также специалистам, работающим в области управления.

Табл. 11. Рис.27. Библиогр.: 15 назв.

Печатается по решению научно-методического совета

© В.П. Сухинин,  
М.В. Горшенина, 2010

© Самарский государственный  
технический университет,  
филиал в г. Сызрани, 2010

## **Предисловие**

Предлагаемое учебное пособие написано с учетом требований Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» и рабочей программы по дисциплине «Менеджмент».

Учебное пособие «Стратегический менеджмент» представляет собой третью часть курса лекций по дисциплине «Менеджмент» и рассматривает ряд вопросов, связанных со стратегическим управлением современным предприятием. В нем излагаются предпосылки возникновения стратегического менеджмента, раскрываются основные понятия стратегического управления, дается характеристика типов стратегий, описываются инструменты стратегического менеджмента, позволяющие добиться эффективных результатов.

Рассмотренные в пособии темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются выводами и вопросами для самостоятельной работы.

## Введение

Характерной чертой современного менеджмента организации в условиях рыночной экономики является перенос акцента в управлении на стратегическое планирование. По мнению аналитиков, в настоящий момент в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в процессе становления. Банкротство большинства предприятий объясняется тем, что планированию стратегии они отводили не более 12% из всего объема задач производственной политики.

Основной целью раздела «Стратегический менеджмент» является формирование профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики стратегического управления организациями в условиях рыночной экономики. Знания стратегического менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности.

В связи с этим можно выделить следующие цели учебного пособия:

- показать природу и эволюцию стратегического менеджмента;
- раскрыть понятие, содержание, цели, задачи и основные функции стратегического менеджмента на современном этапе;
- дать представление об основных этапах разработки стратегии предприятия;
- ознакомить с основными типами стратегий;
- сформировать умения самостоятельно анализировать и моделировать реальные организационные структуры, культуры и процессы;
- дать представление об основных моделях управления изменениями в организации.

Учебное пособие адресовано студентам, и преподавателям специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также специалистам, работающим в области управления.

## **Т е м а 1: Основные понятия стратегического менеджмента**

*Цель:* ознакомить с основными понятиями стратегического управления; сформировать представление об основных предпосылках возникновения стратегического менеджмента; дать сравнительную характеристику основным системам и методам управления; сформировать навыки разработки миссии, видения, целей и стратегии организации.

*Основные вопросы темы:*

1. Понятие «стратегия». Отличительные особенности стратегии
2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
3. Стратегическое мышление
4. Взаимосвязь миссии и стратегии
5. Типы стратегий

### **1. Понятие «стратегия». Отличительные особенности стратегии**

*Стратегия* – образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.

Термин «стратегия» взят из военной науки (греч. strategos - искусство полководца):

- военная стратегия – разворачивание всех имеющихся ресурсов таким способом, чтобы обеспечить благоприятный исход войны;
- тактика – это маневры и действия, осуществляемые для того, чтобы выиграть сражение.

В число управленческих терминов понятие стратегии вошло, когда необходимость реагирования организации на неожиданные изменения внешней среды стала необходимым условием её выживания. Стратегия включает в себя поиск ответов на три вопроса.

1. Где мы находимся сейчас?
2. Куда мы хотим попасть?
3. Как нам достичь желаемого?

Успешный стратег – тот, кто может оценивать значимость событий сквозь завесу текущих проблем и противоречивых мнений и спо-

собен не отвлекаться на решение тактических проблем, привлекаемых своей относительной определенностью.

Стратегический выбор связан с решением определенных задач и требует ответа на ряд вопросов.

*Определение характера, направленности и масштабов деятельности организации.* Каков бизнес, которым занимается организация, и в каком сегменте рынка она функционирует? Какие товары и услуги предлагает организация и на каких рынках? Как организация поставляет свои товары и услуги? Какие навыки, способности и ресурсы она использует? Насколько важно для организации отличаться от своих конкурентов? Не являются ли желательными и возможными изменения стратегии, которой следует организация в настоящее время?

*Оценка успешности действий организации.* Как организация определяет успех? Каковы наиболее адекватные критерии успеха: достижение конкурентных преимуществ, максимизация прибыли, результативность или эффективность? На каких ценностях и убеждениях базируются эти критерии и определения успеха? Какова степень предсказуемости будущего при постановке целей? Можно ли установить количественные критерии успеха? Будет ли доступна адекватная и надежная информация для оценки достигнутого успеха?

*Создание уникального набора ресурсов и способностей и распоряжение этим набором.* Как быстро должны восполняться ограниченные ресурсы? Если осуществляется обновление стратегии, то какие новые ресурсы и способности потребуются? Должны ли они приобретаться у внешних агентов или создаваться внутри организации? Какова сравнительная важность финансов, навыков, информации, знаний и сырья в структуре необходимых ресурсов? Возможны ли восстановление использованных ресурсов и новые применения существующих способностей? Какие конкурирующие требования предъявляются к ресурсам? Каким образом организация должна измерять результативность использования своих способностей и ресурсов?

*Результативное реагирование на вызовы окружения организации.* В какой степени навыки и ресурсы организации отвечают требованиям окружения организации? Способна ли организация влиять на свое окружение или изменять его? С какими организациями она конкурирует? Похожа ли организация на своих конкурентов? В какой степени организация полагается на навыки и ресурсы своих партнеров? Как она управляет своими границами?

*Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и между ними.* Какие цели преследуют собственники, кредиторы, наемные работники, менеджеры, поставщики, потребители и конкуренты в своих взаимоотношениях с организацией? Существуют ли противоречия между этими целями? Как распределяется власть между заинтересованными сторонами? Насколько важны ресурсы, получаемые организацией от каждой из этих сторон? Каково влияние на организацию со стороны регулирующих государственных органов, налоговых властей, планирующих организаций, политиков, избирателей или средств массовой информации?

На формулирование стратегии оказывают влияние особенности культуры организации. В некоторых организациях стратегические решения и выбор явно формулируются в стратегических декларациях и планах действий, составляемых для реализации стратегических решений. В других организациях официальные стратегические планы отсутствуют, а стратегические решения принимаются и координируются в умах высших руководителей, например собственников малых предприятий. Кроме того, решения могут приниматься некоординированно, в связи с оперативными вопросами, имеющими тем не менее стратегические последствия. Наконец, многие организации производят впечатление, что они просто реагируют на стратегические ситуации и важные проблемы, ничего не решая заблаговременно.

Стратегический менеджмент требует от менеджеров более целостного представления об организации, нежели функциональный или специализированный менеджмент. Существует несколько *отличительных особенностей стратегии и стратегического менеджмента.*

1. Стратегический менеджмент – дисциплина интеграционная и многофункциональная. Она требует способности сбалансированного видения ролей всех подразделений организации в общем бизнесе (финансовых, маркетинговых, производственных и пр.)

2. Стратегия – это взаимодействие организации с её окружением. Внешняя среда оказывает воздействие на организацию и вынуждает её как-то реагировать (например, регулированием цены, объемов производства и т.д.).

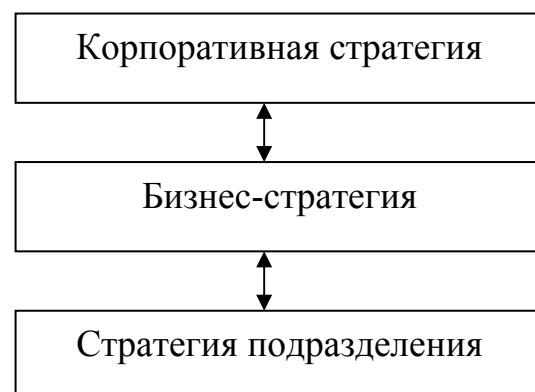
3. Стратегия включает в себя прогнозирование неизвестного будущего - неопределенность проистекает из непредсказуемости поведения других сторон, включая правительство: может измениться поведение потребителей, появиться новые конкуренты, измениться взаимоотношения с поставщиками и пр.

Стратегия охватывает все уровни (рис. 1):

1. Корпоративная стратегия охватывает управление действиями организации как корпорации для создания наиболее выгодного портфеля бизнесов.

2. Бизнес-стратегия – это стратегия в отдельном бизнесе, связанная с конкуренцией на определенном рынке.

3. Стратегия подразделения – стратегия существующих внутри организации подразделений на выполнение функциональных задач.



Р и с. 1. Иерархия уровней стратегии в организации

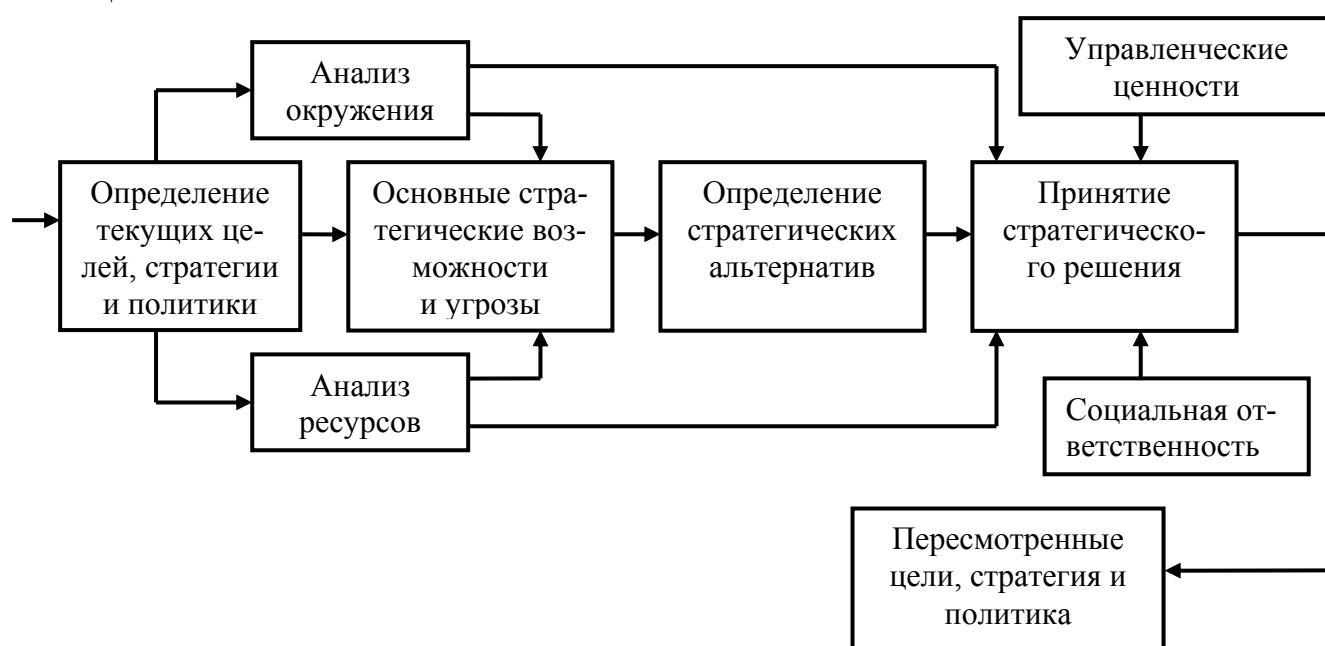
Стратегия на любом отдельно взятом уровне подвержена влиянию стратегий на других уровнях.

Стратегия тесно ассоциируется с планированием. К. Эндрюс рекомендовал линейный подход к формированию корпоративной стратегии (рис. 2).

Подобно большинству линейных моделей планирования предложенная модель характеризуется следующими ключевыми событиями:

1) рекомендуемый процесс включает в себя несколько последовательных дискретных этапов;

- 2) процесс начинается с определения нынешних целей организации;
- 3) оцениваются внутренние ресурсы организации и её внешнее окружение;
- 4) формулируется несколько альтернативных стратегий;
- 5) на этапе отбора альтернативные стратегии оцениваются по их соответствию целям и ценностям организации и осуществимости;
- 6) результатом этого процесса принятия стратегического решения является окончательный выбор стратегии, за которым следует её реализация.



Р и с. 2. Модель формирования корпоративной стратегии К. Эндрюса

При таком последовательном подходе стратегия организации создается в определенный момент, что заставляет менеджеров мыслить цельно и ясно. Выделяют две разновидности линейного подхода к выработке стратегии.

1. *Стратегия по замыслу*. Это подход «сверху – вниз», при котором стратегические решения принимаются высшим руководством и затем отслеживается их выполнения. Эффективность этого подхода зависит от опыта и интуиции руководителя.

2. *Стратегия по плану*. В данном случае стратегия представляется в виде последовательности процедур рационального планирова-

ния. Здесь могут сочетаться подходы «сверху - вниз» и «снизу - вверх», а эффективность будет определяться опытом и рациональностью средств анализа, разработки и реализации стратегии.

## 2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Возникновение стратегического менеджмента вызвано объективными причинами, связанными с возрастанием доли неопределённости и непредсказуемости условий ведения бизнеса и сложности внешнего окружения. Необходимость выживания и развития организации в быстро меняющихся социокультурных и экономических условиях требовало совершенствования и видоизменения систем и методов управления.

Проведя анализ видоизменения систем управления в зависимости от условий предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой, крупнейший специалист в области стратегического управления И. Ансофф выявил три основные характеристики нестабильности окружающей среды, оказывающие влияние на эти изменения: степень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Каждому уровню нестабильности внешнего окружения соответствует свой этап в развитии систем управления организацией. В таблице 1 приведены основные этапы развития систем и методов управления организацией.

*Таблица 1*

**Этапы развития систем и методов управления**

| Параметры                      | Системы управления      |                           |                                 |                                     |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
|                                | На основе контроля      | На основе экстраполяции   | На основе предвидения изменений | На основе гибких экстренных решений |
| Методы управления организацией | Финансовое планирование | Долгосрочное планирование | Стратегическое планирование     | Стратегический менеджмент           |
| Период развития                | Конец 1950-х гг.        | 1960-е гг.                | 1970-е гг.                      | Начало 1980-х гг.                   |

| Параметры                        | Системы управления                                                                                                         |                                                   |                                          |                                                                 |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                  | На основе контроля                                                                                                         | На основе экстраполяции                           | На основе предвидения изменений          | На основе гибких экстренных решений                             |
| Цели методов управления          | Исполнение бюджета и производственных программ                                                                             | Прогнозирование будущего                          | Стратегическое мышление                  | Использование изменений для создания благоприятных возможностей |
| Задачи менеджмента               | Управление издержками                                                                                                      | Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей | Предвидение изменений в окружающей среде | Своевременная реакция на внешние перемены                       |
| Привычность событий              | Привычные                                                                                                                  | В пределах опыта                                  | Неожиданные                              | Совершенно новые                                                |
| Предсказуемость будущего         | Повторение прошлого                                                                                                        | Предсказуемо путем экстраполяции                  | Частично предсказуемо                    | Непредсказуемо                                                  |
| Темп изменений                   | Медленнее, чем реакция организации                                                                                         | Сравнимый с реакцией организации                  |                                          | Быстрее, чем реакция организации                                |
| Эффективность системы управления | <div><div>←</div><div>низкий</div><div>→</div><div>высокий</div></div> <div>Уровень эффективности системы управления</div> |                                                   |                                          |                                                                 |
| Характеристики внешней среды     | <div><div>←</div><div>низкий</div><div>→</div><div>высокий</div></div> <div>Уровень нестабильности окружающей среды</div>  |                                                   |                                          |                                                                 |

1. *Управление на основе контроля.* При таком подходе организация рассматривается как закрытая система, и ее цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного периода времени. Рассматриваемая система управления базируется на контроле за исполнением, который включает: управление трудом (нормы и стандарты

трудовых процессов), финансовый контроль, составление текущих бюджетов, планирование прибыли, управление по целям, планирование проектов. Поскольку нормы, стандарты основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим фирмы.

Первый этап развития систем управления связан с составлением финансовых планов («разработка бюджетов» - *budgeting*), которые ограничивались лишь ежегодными финансовыми сметами по статьям расходов на различные цели и текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Их главная задача состояла в управлении издержками. Аналогичные планы и их модификации и сегодня служат основным инструментом распределения ресурсов, а также внутрифирменного контроля за текущей финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью.

2. *Управление на основе экстраполяции* можно рассматривать как реакцию фирм на ускорение темпов изменения среды, когда будущее еще можно предсказать путем аналогии со сложившимися тенденциями в прошлом.

Основной механизм реализации данной системы управления - долгосрочное планирование, которое предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития.

В системе долгосрочного планирования цели организации, установленные на основе прогноза, претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений.

3. *Управление на основе предвидения изменений*. Классик науки управления А. Файоль отмечал: «управлять - это предвидеть, а предвидеть - это уже почти действовать». В условиях высокого уровня нестабильности внешней среды единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей является стратегическое планирование, основополагающий принцип которого - обеспечение адаптивности организации к окружающим переменам.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. При стратегическом планировании отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть повторением прошлого. Меняется исходный принцип планирования - идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы развития и цели организации между собой для выработки стратегии. При стратегическом анализе особое внимание уделяется факторам макроэкономического развития, социально-демографическим факторам, новейшим технологическим разработкам.

Такой подход подразумевает интегрирование финансовых и долгосрочных планов в систему стратегического планирования, в которой ставятся две группы задач. Во-первых, краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение программ, бюджетов, ориентирующие оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Другая группа задач - стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы контроля.

4. *Управление на основе гибких экстренных решений.* По словам президента IBM Ф. Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Системы управления, основанные на долгосрочном и стратегическом планировании, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. В ситуациях нестабильности «может произойти все, что угодно, и в любое время».

Чтобы справиться с быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с определением позиции (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со своевременной реакцией в реальном масштабе времени на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации. По сути, речь идет о стратегическом менеджменте как наиболее продвинутом этапе стратегического планирования, которое, в свою очередь, составляет его сущностную основу.

Рассмотренные системы управления нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. Любая фирма может составить для себя нужную комбинацию систем.

Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления - стратегического и оперативного, в основе которых лежат противоположные стили организационного поведения. Сравнительная характеристика этих двух режимов управления представлена в таблице 2 [15].

*Таблица 2*

**Сравнительная характеристика режимов управления**

| <b>Сравнительный признак</b>   | <b>Оперативное управление</b>                                              | <b>Стратегическое управление</b>                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Цели                           | Оптимизация прибыльности                                                   | Оптимизация потенциала прибыльности              |
| Пути достижения целей          | Экстраполяция прошлых подходов                                             | Предвидение изменений                            |
| Фактор времени                 | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу                    | Ориентация на долгосрочную перспективу           |
| Средство управления            | Долгосрочное планирование                                                  | Стратегическое планирование                      |
| Проблема                       | Повторяющаяся, знакомая                                                    | Неповторяющаяся, новая                           |
| Решение управленческих проблем | Реакция на возникшие проблемы, с запаздыванием по отношению к их появлению | Предвидение проблем, активный поиск возможностей |

| <b>Сравнительный признак</b>     | <b>Оперативное управление</b>                                                                            | <b>Стратегическое управление</b>                                                                                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стиль организационного поведения | Приростный                                                                                               | Предпринимательский                                                                                                                               |
| Организационная структура        | Бюрократическая (механистическая)                                                                        | Органическая (адаптивная)                                                                                                                         |
| Структура власти                 | Сосредоточена в производстве и маркетинге                                                                | Сосредоточена в общем руководстве и НИОКР                                                                                                         |
| Отношение к риску                | Минимизация риска                                                                                        | Сознательный риск                                                                                                                                 |
| Факторы успеха                   | Стремление к экономии на масштабах                                                                       | Стремление к дифференциации                                                                                                                       |
| Объект внимания менеджмента      | Внутренняя среда организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов                      | Особое внимание к окружающей среде, поиск возможностей создания конкурентного преимущества, адаптация организации к изменениям                    |
| Управленческие навыки            | Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, компетентность в диагностике, координации и контроле | Умение предвидеть изменения, навыки освоения новых направлений, склонность идти на риск, предпринимательские способности, стратегическое мышление |

Стратегическое управление - это в первую очередь предпринимательская деятельность. Результатом стратегического управления являются потенциал организации, обеспечивающий достижение стратегических целей, а также внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам в окружающей среде.

Оперативное управление, в отличие от стратегического, использует существующую позицию для достижения целей организации. Конечным продуктом оперативной деятельности является предоставление товаров, оказание услуг потребителям за определенное вознаграждение. В основном это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, внутреннее и внешнее материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и продажи, обслуживание.

Стратегическое управление нацелено на изменения, является гибким и не имеет жестких структур, в то время как оперативное управление устойчиво к изменениям, нацелено на высокую эффективность.

### 3. Стратегическое мышление

Менеджеры постоянно сталкиваются с неопределенностями при принятии стратегических решений. Иногда эта неопределенность вызвана отсутствием необходимой информации, в других случаях она является результатом принципиальной невозможности знать свое будущее.

М. Эрл и А. Хопвуд разработали ситуационную модель принятия стратегических решений (рис. 3). Авторы классифицируют стратегии в зависимости от уровней неопределенности относительно целей и последствий действий.

|                                                            |                      | Уровень неопределенности относительно целей действия |                      |
|------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|----------------------|
|                                                            |                      | Сравнительно низкий                                  | Сравнительно высокий |
| Уровень неопределенности относительно последствий действий | Сравнительно низкий  | РАСЧЕТ                                               | СОГЛАШЕНИЕ           |
|                                                            | Сравнительно высокий | СУЖДЕНИЕ                                             | ОЗАРЕНИЕ             |

Р и с. 3. Ситуационная модель принятия стратегических решений

Согласно модели, подходящее стратегическое решение выбирается в зависимости от условий, в которых оно принимается, от уровня и характера существующих неопределенностей.

Для сохранения равновесия с конкурентами можно предложить следующие правила действий:

- если конкурент совершает действие X, то мы отвечаем действием А;
- если конкурент совершает действие Y, мы отвечаем действием В;
- если конкурент совершает действие Z, мы отвечаем действиями А и В;
- если мы подозреваем, что конкурент намеревается совершить действие X, мы можем предотвратить это, совершив действие С.

Данные правила предлагают руководство к действию, но не объясняют и не устраняют неопределенности.

По своему характеру стратегическое мышление является комплексным. Оно требует владения целым рядом навыков.

1. Релевантность и реализм мышления – оригинальные идеи должны быть реализованы на практике.
2. Строгость мышления – например, понимание всех альтернативных затрат и выгод, связанных с каждым стратегическим действием.
3. Гибкий подход к обработке информации – умение обрабатывать информацию «сверху – вниз» и «снизу – вверх» в наиболее подходящих сочетаниях.
4. Использование теории для объяснения практики и использование практики для проверки теории – умение анализировать стратегические проблемы и прогнозировать результат.
5. Критический подход к идеям и данным - необходимо ясно понимать все сильные и слабые стороны используемых теорий и моделей и постоянно оценивать достоверность получаемой информации в каждом конкретном случае.

#### **4. Взаимосвязь миссии и стратегии**

П. Друкер отмечал: «То, что осмыслению предназначения и миссии бизнеса столь редко уделяется должное внимание, возможно, является наиболее важной причиной разочарований и неудач в деловой жизни».

Существует два подхода к определению понятия «миссия» оба из которых не могут считаться совершенными: стратегический и фило-

софский. Сторонники *стратегического подхода* рассматривают миссию как основу мощи, индивидуальности и преуспевания компании и при описании миссии оперируют терминами деловой стратегии. Согласно этому подходу миссия должна дать ответы на вопросы: «Что представляет собой наш бизнес и каким он должен быть?»

Сторонники *философского подхода* при определении миссии оперируют терминами философии и этики. Для них миссия является синонимом сильной организационной культуры, своеобразным «культурологическим клеем», обеспечивающим сплоченность организации. Культура, как известно, определяет нормы, ценности, поведение людей и их взаимные действия при выполнении работы.

Такого подхода к определению миссии придерживается, например, компания IBM, которая создала свою философию ведения бизнеса, основываясь на трех базовых принципах: «уважение прав личности, самоотверженное служение людям, стремление к превосходству во всем». При этом другие важные факторы коммерческого успеха (например, наличие технологических, экономических ресурсов) являются второстепенными.

Очевидно, что истина в определении понятия «миссия» находится посередине двух подходов. Для менеджеров важно ясно мыслить о миссии и о её роли в организации, уметь четко её определять и управлять ею.

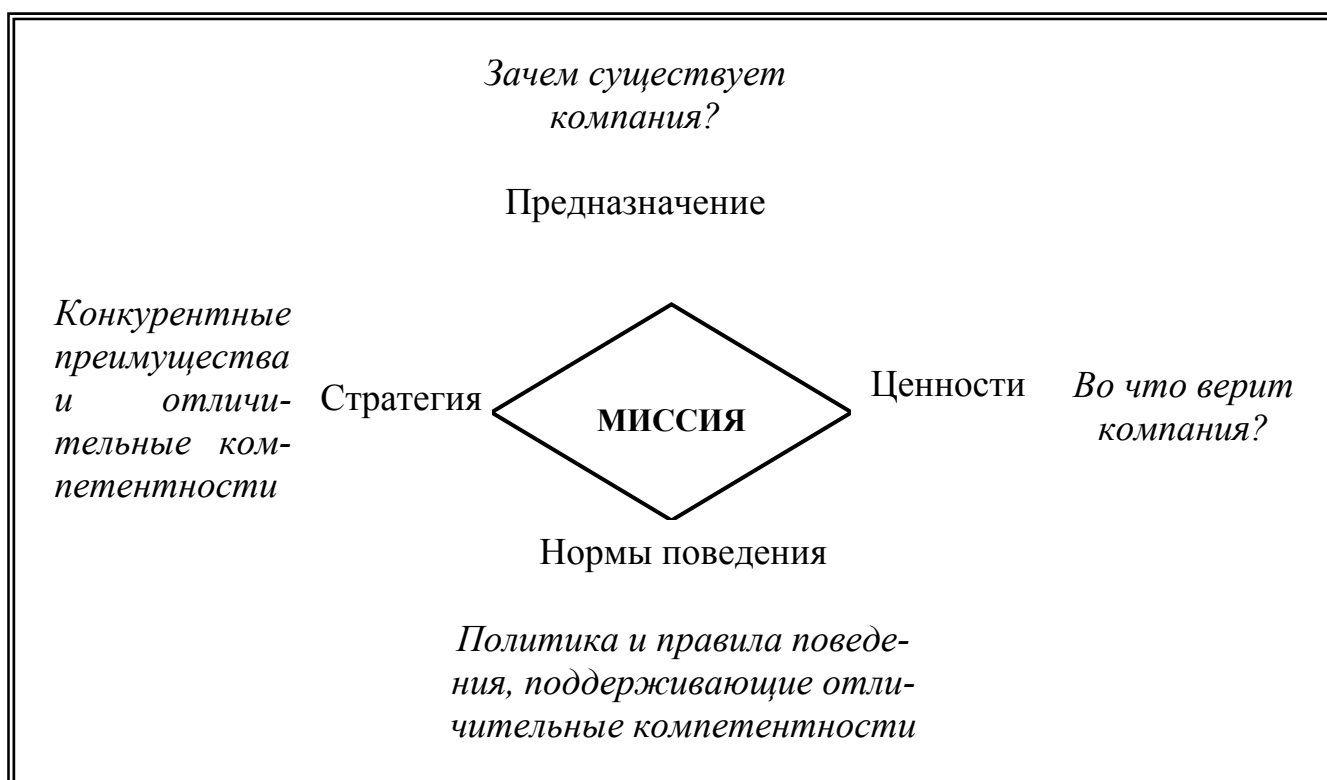
В общих чертах формулировка миссии организации должна содержать:

- 1) определение сферы деятельности;
- 2) рабочие принципы организации по отношению к окружающей среде;
- 3) базовые ценности внутри организации.

Э. Кэмпбелл и С. Юнг предложили свою модель миссии. Включающую в себя четыре основных компонента: предназначение, стратегию, ценности и нормы поведения (рис. 4).

Предназначение. Среди компаний, сформировавших единое представление о предназначении, выделяют три категории:

- 1) максимизация богатства акционеров – все принимаемые решения оцениваются с точки зрения их выгоды для акционеров;
- 2) удовлетворение всех заинтересованных сторон – поставщики, потребители, социум, акционеры, наемные работники и др.;
- 3) участие в достижении возвышенных целей, которыми могут гордиться заинтересованные стороны – например, экологически чистое производство, не наносящее вреда окружающей среде.



Р и с. 4. Модель миссии Э. Кэмпбелла и С. Юнга

Стратегия. Предназначение будет реализовано только при наличии стратегии, позволяющей компании последовательно осуществлять свою коммерческую деятельность. Стратегия определяет виды деятельности компании, отличительные компетенции (чем мы отличаемся от подобных) и её конкурентные преимущества.

Нормы поведения. Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы предназначение и стратегия преобразовались в политику и нормы поведения персонала.

Например, компания может провозгласить цель – стать лучшей в своей отрасли. Для реализации этого предназначения разрабатывает-

ся стратегия на основе обеспечения высокой ценности денег, лучше, чем у конкурентов, обслуживании клиентов, высоком профессионализме. Эти стратегические цели трансформируются в политику и нормы поведения, выражающиеся в стиле руководства, дистанции власти между рядовыми сотрудниками и менеджерами.

Другим примером тесной связи стратегии и политики может быть деятельность по установленным правилам: например, если фирма не может обеспечить необходимое качество обслуживания клиента – заказ отклоняется.

Ценности. Ценности придают смысл нормам поведения. Это убеждения, нравственные принципы, составляющие основу культуры организации. Ценности позволяют соблюдать нормы не по приказу, а по убеждению.

Миссия является сильной, если все четыре элемента взаимно усиливают друг друга. Однако для реализации миссии у персонала необходимо развить чувство миссии, то есть *эмоциональную приверженность миссии компании*. Очень часто персонал сомневается в способностях старших менеджеров компании, что свидетельствует об отсутствии чувства миссии.

Чувство миссии возникает тогда, когда ценности организации согласуются с ценностями отдельных работников. Ценности организации трудно сформулировать явно, поэтому сотрудники судят о них по нормам поведения. Например, если в компании ценится сотрудничество, то работник понимает, что в компании взаимопомощь важнее, чем состязательность. И, если индивидуум коллективный, то его ценности согласуются с ценностями организации. Эмоциональная приверженность миссии возникает, если индивидуум воспринимает ценности и нормы поведения, лежащие в основе плана, как свои собственные, благодаря чему стратегия превращается в миссию, а интеллектуальное согласие – в чувство миссии.

Необходимо учитывать, что ни одна организация не может рассчитывать на то, что все её сотрудники обладают чувством миссии.

Для формирования чувства миссии большое значение имеет тщательный отбор кандидатов при найме на работу.

Иногда люди не могут иметь чувство миссии, потому что они сами не имеют индивидуальных ценностей и не испытывают сильных эмоций по отношению к компании. Это не значит, что они являются плохими работниками, но их мотивы более эгоистичны, а настроения циничны.

Таким образом, миссия – это продукт интеллектуальной деятельности, который может быть подвергнут беспристрастному обсуждению. Подобно стратегии, миссия представляет собой набор базовых утверждений, которые служат руководствами при разработке политики и правил поведения. Миссия – более общая концепция, чем стратегия, так как она включает в себя и стратегию и культуру.

Стратегический элемент миссии определяет то, что важно для коммерческого будущего компании, а ценностный элемент – то, что важно для организационной культуры. Сила миссии зависит от степени объединения этих понятий предназначением.

Чувство миссии – это личное чувство.

Ромбовидная модель миссии позволяет сделать следующие выводы.

1. Организационные ценности должны быть совместимы с индивидуальными ценностями работников. Если ценности «встроены» в нормы поведения, то конфликты ценностей проявляются в несоблюдении норм менеджерами и рядовыми работниками.

2. Стратегия и ценности должны усиливать друг друга. Для этого желательно «сжать» миссию в короткий перечень знаковых норм поведения.

3. Управление миссией является непрерывным и длительным процессом. Не всегда удастся ясно сформулировать нормы поведения, отвечающие миссии организации.

Как заметили Э. Кэмпбелл и С. Юнг: «Только уяснив необходимость разделяемого понимания миссии, согласования стратегии и ценностей, а также ясного формирования норм поведения, менедже-

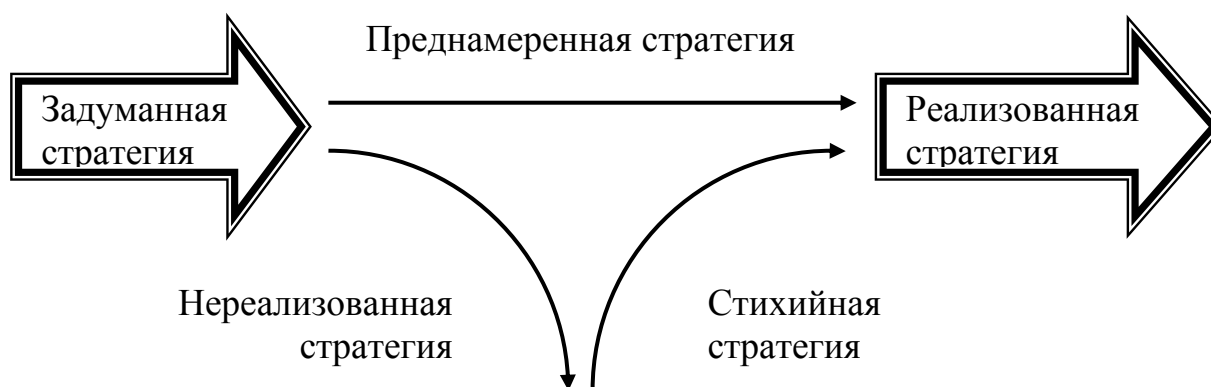
ры смогут избавиться от пренебрежительного отношения к миссии и продолжить анализ, размышления и экспериментирование достаточно долгое время, чтобы разработать миссию, на основе которой будет создана великая компания».

## 5. Типы стратегий

Как правило, стратегия ассоциируется с долгосрочным планированием, осуществляемым высшим руководством с учетом миссии организации, её политики и на основе конкурентных преимуществ.

Разработка стратегии основана на аналитическом процессе определения долгосрочных целей с учетом факторов внешнего окружения. Однако очень часто такой анализ, основанный на систематичности принятия стратегических решений, не может учесть всех возможных и невозможных изменений внешней сферы. Поэтому часто задуманная стратегия не совпадает с реализованной стратегией.

Задуманную стратегию принято называть *преднамеренной*, а реализованную при отсутствии намерений – *стихийной*. На рис. 5 представлена схема типов стратегий по Г. Минцбергу и Д. Уотерзу.



Р и с. 5. Типы стратегий

Чисто преднамеренная стратегия (точно совпадающая с задуманной) предполагает выполнения трех условий:

1) руководство имеет четкие намерения, сформулированные достаточно подробно, так чтобы персонал не сомневался в поставленных целях и методах их достижения;

2) необходимо чтобы все члены коллектива действовали в соответствии с этими целями добровольно;

3) стратегия должна быть согласована с внешними факторами, внешнее окружение должно быть полностью предсказуемым или контролироваться организацией.

Соблюдение всех трех условий одновременно практически невозможно, поэтому преднамеренных стратегий в чистом виде не существует.

Это же касается и стихийных стратегий в чистом виде, поскольку трудно представить организацию без каких-либо целей или осуществление каких-либо действий при *полном* отсутствии намерений у членов организации и руководства.

Таким образом, реальные стратегии находятся на стратегическом континууме «стихийная – преднамеренная», располагаясь ближе или дальше от границ отрезка.

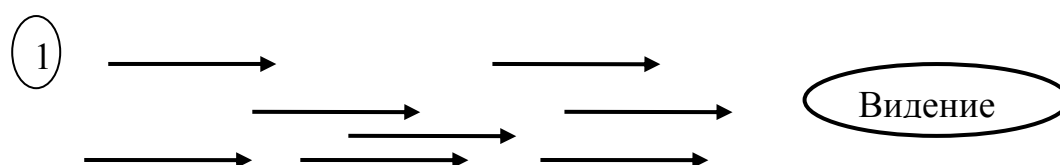
Можно выделить следующие типы стратегий:

- Запланированная стратегия
- Предпринимательская стратегия
- Идеологическая стратегия
- Зонтиковая стратегия
- Процессуальная стратегия
- Несвязанная стратегия
- Стратегия консенсуса
- Навязанная стратегия

#### *1. Запланированная стратегия*

Запланированная стратегия находится ближе всего к преднамеренной и предполагает наличие ясных и четко сформулированных намерений, средств контроля за продвижением к цели, при этом внешнее окружение не препятствует реализации стратегии и намерениям. Запланированная стратегия предполагает наличие плана, с указанием целей, ресурсов и действий, преобразующих эти ресурсы, а также критерии оценки результатов действий.

Такие стратегии могут позволить себе крупные, мощные, стабильные организации, которые для стратегического планирования используют методы экстраполяции или методы развития в соответствии со сценарием развития организации и изменения окружения. В таких организациях всегда есть запасные стратегии на случай редких изменений окружения. Схема такой стратегии представлена на рис. 6. Запланированная стратегия предполагает общее видение коллектива и руководства. В этом случае принятие решений неукоснительно исполняется. К таким организациям следует отнести организации с высоким уровнем корпоративной культуры и вкладывающие в отдельные проекты значительные ресурсы, например фирмы типа IBM, японские фирмы и др.



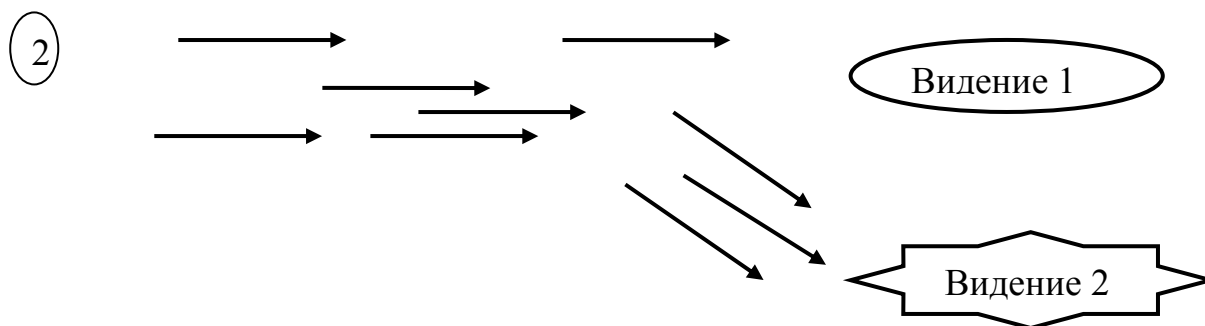
Р и с. 6. Запланированная стратегия

## 2. *Предпринимательская стратегия*

Такой тип стратегии выбирают небольшие организации с единоличным авторитарным руководством, навязывающего своё видение будущего организации остальным работникам. Предпринимательская стратегия чаще всего встречается в недавно созданных малых организациях, сумевших найти свою рыночную нишу. В этом случае руководитель может и не посвящать свой коллектив в свое видение, поэтому эта стратегия на стратегическом континууме отстоит дальше, чем запланированная.

В то же время в предпринимательской стратегии начинает проявляться признак стихийности, так как видение определяет только общее направление движения (рис. 7), а подробности могут быстро изменяться в зависимости от изменений во внешней среде и руководитель может радикально изменить видение, с тем чтобы отреагировать на возникающие угрозы или воспользоваться благоприятными возможностями.

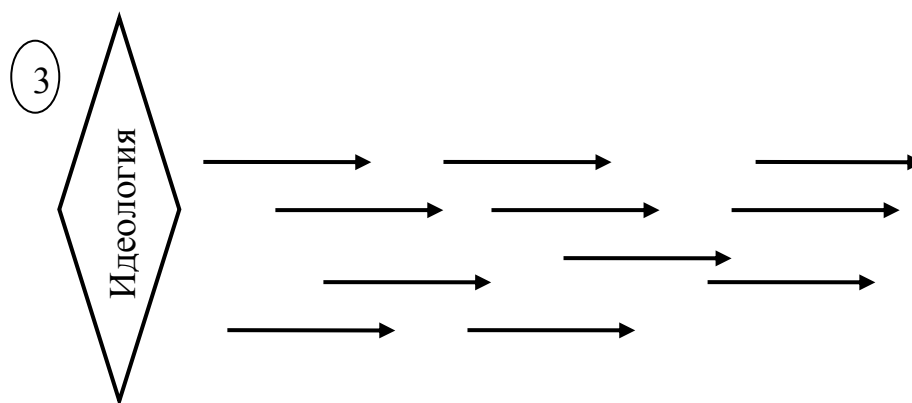
Успешность реализации такой стратегии будет обеспечена, если у руководителей развита интуиция и имеется набор процедур, позволяющих быстро проводить изменения



Р и с. 7. Предпринимательская стратегия

### 3. Идеологическая стратегия.

Видение может быть коллективным и индивидуальным. Стратегия этого типа реализуется, если индивидуальное и коллективное видения совпадают и люди настолько привержены ему, что оно становится идеологией (рис. 8). Люди начинают соблюдать в своих действиях некоторые общие правила.

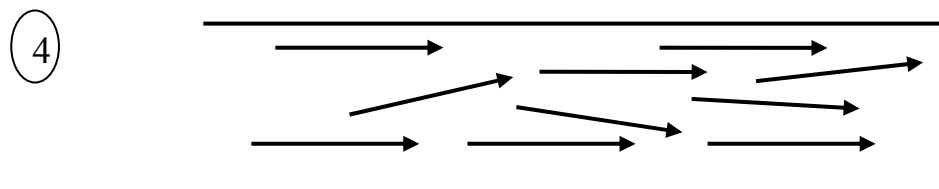


Р и с. 8. Идеологическая стратегия

В этой ситуации общий контроль персонала заменяется самоконтролем. Трудности заключаются в том, что «коллективное мышление», «коллективную идеологию» сформировать очень сложно. Как правило, идеология своими корнями уходит в далекое прошлое, основывается на традициях. В тоже время маловероятно и изменение такой идеологии под воздействием внешних факторов, поэтому идеологическая стратегия ближе к преднамеренной, чем другие

#### 4. Зонтиковая стратегия

Особенность этой стратегии заключается в том, что полный контроль за действиями персонала заменяется частичным, вводятся некоторые ограничения в виде общих правил (рис.9). Другими словами, руководством ставится «зонтик», под которым развивается деятельность организации, например, требования к производству качественной продукции.



Р и с. 9. Зонтиковая стратегия

Руководство не препятствует стихийным действиям «под зонтиком», предоставляя подчиненным значительную долю самостоятельности. Такую стратегию можно считать «преднамеренно стихийной». В зависимости от степени самостоятельности мы попадаем либо в зону действия преднамеренной либо в зону действия стихийной стратегии.

Роль руководителя сводится к внешнему наблюдению за действиями персонала и своевременному принятию мер в случае нарушения установленных правил:

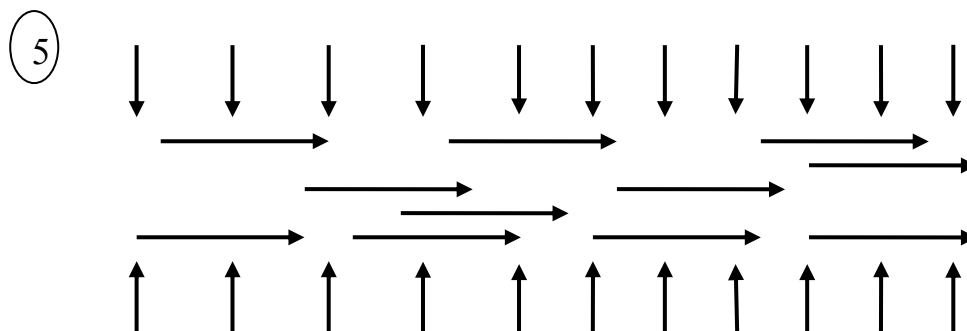
- запрет нарушений;
- игнорирование нарушений, до получения более определенных результатов;
- изменение правил поведения.

Адекватное реагирование руководства на инициативы подчиненных - основа успешной реализации зонтиковой стратегии.

#### 5. Процессуальная стратегия

Отличие этой стратегии от зонтиковой заключается в том, что руководство, предоставляя подчиненным значительную самостоятельность, контролирует *процесс* формирования стратегии, а *содержание* стратегии определяют подчиненные (рис. 10). Тем самым руководство намеренно создает систему, позволяющую остальным дейст-

вующим лицам гибко реагировать на изменения обстоятельств. Сформировавшаяся в этих условиях стратегия включает в себя элементы и преднамеренности и стихийности.

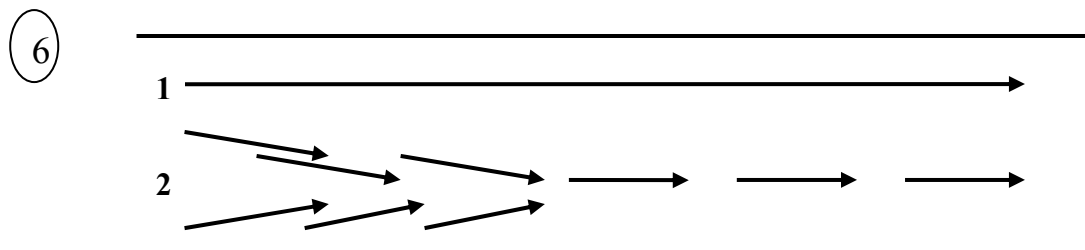


Р и с. 10. Процессуальная стратегия

Например, высшее руководство может формировать кадровый состав, определять структуру организации, устанавливать системы контроля, а менеджеры подразделений разрабатывают деловые стратегии. Чаще всего процессуальные стратегии используются организациями с дивизиональной структурой.

#### 6. Несвязанные стратегии

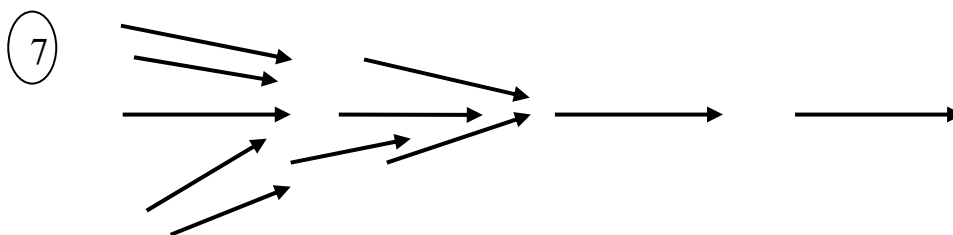
Такая стратегия характерна для организаций, в которых деятельность отдельных подразделений слабо связана с основной деятельностью организации (рис. 11). Чаще всего такие стратегии встречаются в организациях, объединяющих высококвалифицированных экспертов, специалистов. Таким специалистам предоставляется право самостоятельно определять направление своей деятельности независимо от администрации. К таким организациям относятся университеты, больницы, в которых совокупности индивидуальных стратегий слабо связаны «зонтиком». Каждый специалист самостоятельно выбирает методы преподавания или лечения и реализует собственную стратегию.



Р и с. 11. Несвязанные стратегии

### 7. Стратегия консенсуса

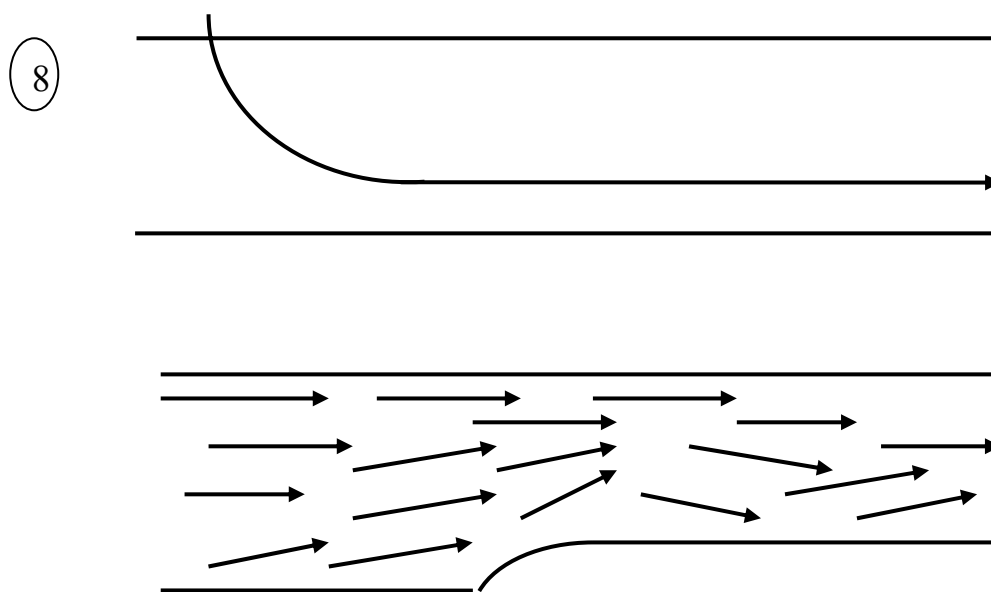
Этот тип стратегии обладает наиболее ярко выраженными чертами стихийной стратегии (рис. 12). При отсутствии начальных намерений в результате взаимного приспособления естественным образом возникает стратегия консенсуса. Данная стратегия позволяет, обучаясь друг у друга и приспособляясь друг к другу, сформировать видение, которое может оказаться неожиданным для участников.



Р и с. 12. Стратегия консенсуса

Иными словами, единое направление движения является непреднамеренным результатом взаимодействия людей, нуждающихся в сотрудничестве для достижения своих целей, а не изначальным намерением руководства. Возможно также наличие лидера, который будет способствовать достижению консенсуса.

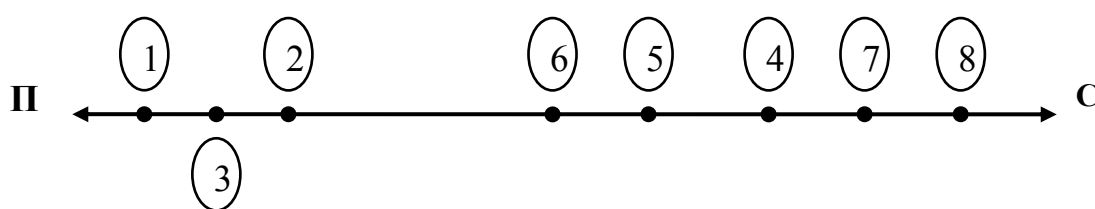
### 8. Навязанные стратегии



Р и с. 13. Навязанные стратегии

Такие стратегии навязываются организации извне, вопреки желаниям руководства, например при неожиданных изменениях во внешней среде (изменение законодательства). И все-таки в таких случаях все равно есть выбор. Существование полностью навязанных стратегий также маловероятно, как и полностью предопределенных. Изменения во внешней среде как бы накладывают ограничения на деятельность организации, то есть фактически влияет на форму «зонтика», под которым организация может функционировать (рис. 13).

Расположим рассмотренные стратегии на стратегическом континууме «преднамеренная – стихийная» (рис. 14).



Р и с. 14. Стратегический континуум

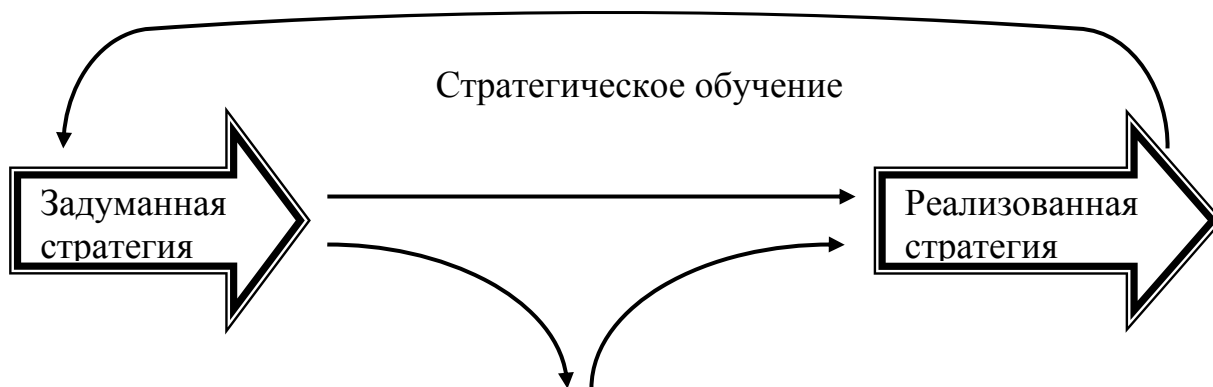
Следует иметь в виду, что это условное разделение, так как здесь не учитывается готовность персонала и руководства следовать выбранной стратегии, а также не принимается во внимание структура и культура организации.

Так организации с культурой власти, очевидно, более тяготеют к преднамеренным стратегиям, а организации с культурой задачи или личности – к стихийным.

Рассмотренные модели можно использовать при обучении менеджеров в организации. Преднамеренная стратегия сфокусирована на управлении и контроле с целью безусловного исполнения задуманного, стихийная стратегия сфокусирована на стратегическом обучении. Традиционное понимание стратегии как стратегического планирования фактически не оставляет места для стратегического обучения, так как все усилия будут направлены на исполнение намерений, а не на их адаптацию применительно к изменениям внешнего окружения (рис. 15).

Стихийная стратегия не означает отказ руководства от контроля над деятельностью организации. Это результат сознательного выбора

руководства, проявляющего открытость, гибкость и способность обучаться. Часто оказывается, что многие преднамеренные стратегии являются не чем иным как бывшими успешными стихийными стратегиями, своевременно выявленными и затем получившими официальный статус.



Р и с. 15. Стратегическое обучение

## Выводы

1. Формирование стратегии направлено на обеспечение управления основными видами деятельности организации.
2. Стратегический менеджмент является результатом эволюции систем и методов внутрифирменного управления, вызванной изменениями условий предпринимательской деятельности. Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления – оперативного и стратегического.
3. Формирование стратегии определяется как внешними факторами, не зависящими от организации, так и внутренними, присущими конкретной организации.
4. Миссия будет реализована только при наличии стратегии, позволяющей компании последовательно осуществлять свою коммерческую деятельность. Стратегия определяет виды деятельности компании, отличительные компетенции и её конкурентные преимущества.
5. Реальные стратегии находятся на стратегическом континууме «стихийная – преднамеренная», причем многие преднамеренные стратегии являются не чем иным как бывшими успешными стихийными

стратегиями, своевременно выявленными и затем получившими официальный статус.

### **Вопросы для повторения**

1. Что представляет собой стратегия?
2. В чём заключаются преимущества стратегического управления организацией?
3. Какие задачи влияют на стратегический выбор?
4. В чём особенность различных систем и методов управления организацией?
5. Каким образом внешние условия влияют на выбор стратегии?
6. Дайте краткую характеристику основным этапам развития систем и методов управления.
7. Каковы основные отличия оперативного планирования от стратегического?
8. Каковы особенности модели формирования корпоративной стратегии?
9. Что такое миссия организации? Какие элементы она должна включать?
10. В чём заключаются особенности выбора стратегии?
11. Дайте краткую характеристику основным типам стратегий.

## **Т е м а 2: Стратегия, основанная на реализации конкурентных преимуществ**

*Цель:* ознакомить с особенностями разработки стратегии, основанной на реализации конкурентных преимуществ; сформировать навыки разработки стратегии организации на основе модели М. Портера и определения ключевых факторов успеха.

*Основные вопросы темы:*

1. Понятие конкурентного преимущества
2. Модель «Пять конкурентных сил» М. Портера
3. Ключевые факторы успеха

### **1. Понятие конкурентного преимущества**

Концепция стратегического менеджмента предполагает лучшее по сравнению с конкурентами удовлетворение нужд потребителей.

Конкуренция является движущей силой развития общества. Существуют различные трактовки понятия «конкуренции». Так одни авторы рассматривают конкуренцию как соперничество (А. Смит, Й. Шумпетер, Г.Л. Азоев), другие - как наличие на рынке достаточного количества продавцов и покупателей (Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю), третьи – как процесс (Ф.А. Хайек, М. Портер) и т.д. Эти определения характеризуют только один из аспектов конкуренции и не отвечают требованиям системности и комплексности.

Р.А. Фатхутдинов предлагает следующее определение: «*конкуренция* – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [14, С.33]

*Конкурентное преимущество* – это какая-либо ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Конкурентное преимущество может быть внутренним и внешним. Внутреннее конкурентное преимущество является следствием высокой производительности и эффективного управления издержками, что позволяет добиться меньшей, чем у конкурентов, себестоимости. Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных свойствах товара или услуги, которые образуют большую «потребительскую ценность» для покупателя, по сравнению с аналогичной продукцией у конкурентов.

Достижение конкурентного преимущества может осуществляться двумя путями: достижение превосходства низкого и высокого порядка. Конкурентные преимущества низкого порядка основаны на неустойчивых факторах (например, дешевые производственные ресурсы), которые трудно защитить, и поэтому они не могут обеспечить долгосрочного лидерства. Конкурентные преимущества высокого порядка трудно воспроизводятся (уникальность продукции и технологий, высокое качество, устойчивый положительный имидж и пр.), что обес-

печивает достаточно устойчивое и долгосрочное преимущество. Это превосходство над конкурентами достигается очень медленно и требует крупных затрат на его поддержание.

Основные задачи специалиста по стратегическому менеджменту в области управления конкурентными преимуществами сводятся к следующим:

- анализ, отбор и обоснование конкурентных преимуществ организации;
- развитие слабых сторон организации и создание новых конкурентных преимуществ;
- формирование цели функционирования и развития организации;
- фокусирование всех конкурентных преимуществ на цель.

Деятельность любой фирмы происходит под воздействием факторов внешнего окружения, которые оказывают влияние на функционирование организации и на принимаемые ею решения. Факторы дальнего внешнего окружения условно разделяются на социологические, технологические, экономические, экологические и политические (STEEP-факторы). Отличительной их особенностью является то, что организация не может влиять на эти факторы, но в конкурентной борьбе она их обязана учитывать.

Анализ внешней среды целесообразно начинать с разграничения факторов на жизненно важные и просто важные. Во-первых, чтобы получить прибыль, организация должна создать товар, пользующийся спросом на рынке, т.е. фирма должна знать своего потребителя. Во-вторых, для создания потребительской ценности необходимо наличие ресурсов и взаимодействие с поставщиками, т.е. фирма должна знать своих поставщиков и формы взаимодействия с ними. В-третьих, уровень прибыли зависит от интенсивности конкурентной борьбы на рынке, т.е. фирма должна владеть конкурентной ситуацией.

Таким образом, фирма должна взаимодействовать с поставщиками, потребителями, конкурентами, которые составляют ближнее окружение организации. В отличие от внешних факторов дальнего ок-

ружения, факторы ближнего окружения поддаются влиянию со стороны организации.

Создание потребительской стоимости основано на преобразовании входных ресурсов в товары /услуги или перемещении товара во времени и пространстве к потребителю. При этом предполагается, что цена превышает издержки на производство, а потребитель готов платить такую цену, так как его издержки по изготовлению этого товара будут значительно выше. Разность между издержками и ценой распределяется между потребителем и производителем под воздействием конкуренции.

Таким образом, прибыль, получаемая в отрасли, зависит от следующего:

- цены или ценности продукции для потребителя;
- конкуренции и её интенсивности;
- рыночной власти на всех звеньях производства продукции.

Важно учесть, что уровень прибыльности зависит от структуры отрасли, так в табачной, фармацевтической отрасли прибыльность достигает 20%, а в автомобилестроении или сталелитейной – около 2%.

Влияние структуры отрасли на конкуренцию определяется *теорией о монополии* и *теорией о совершенной конкуренции*.

Фирма, защищенная барьерами от вторжения на рынок новых участников, образует *монополию*, при которой вся добавленная стоимость уходит в прибыль. Много фирм, поставляющих аналогичный продукт и не имеющих ограничений на рынке, образуют *совершенную конкуренцию*, при которой прибыль снижается до уровня, покрывающего стоимость капитала фирмы. На практике отрасли располагаются между этими полюсами.

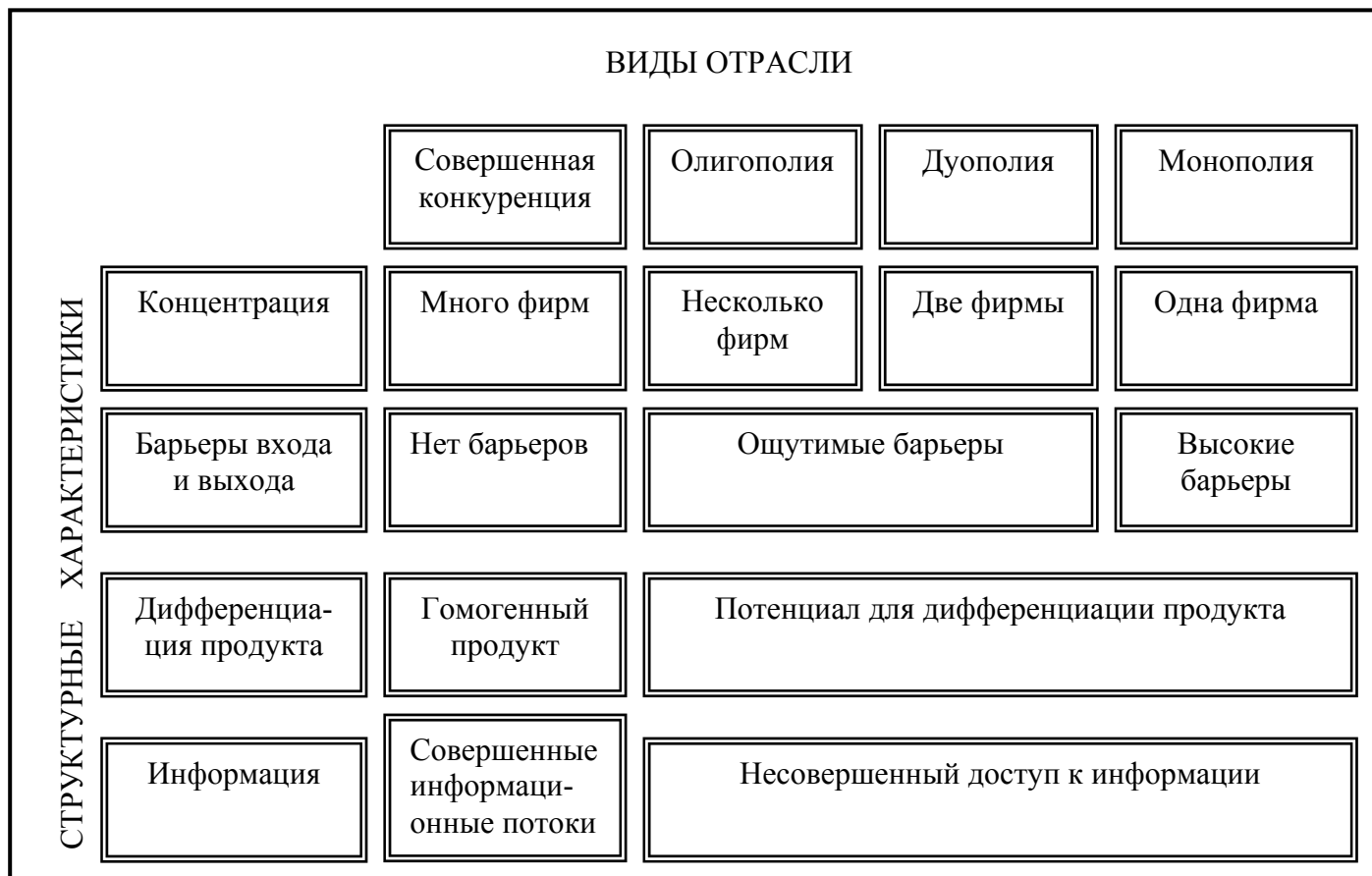
На рис. 16 представлены четыре структурных параметра, влияющих на конкуренцию и прибыльность.

Традиционная общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции маркетинга:

- выбор целевого рынка;

- стратегическое преимущество на основе уникальности характеристик продукции или её цены.

Объединяя эти две концепции, модель Портера выделяет следующие маркетинговые стратегии.



Р и с. 16. Спектр отраслевых структур

*Стратегия низких издержек.* Издержки можно уменьшить за счет экономии ресурсов, создания дешевых моделей, монополии на дешевое сырье, совершенствование технологии, оптимизации управления.

*Стратегия дифференциации.* Выделение организацией своих товаров (услуг) в качестве особых, отличных от конкурентов. Существуют несколько методов такого выделения:

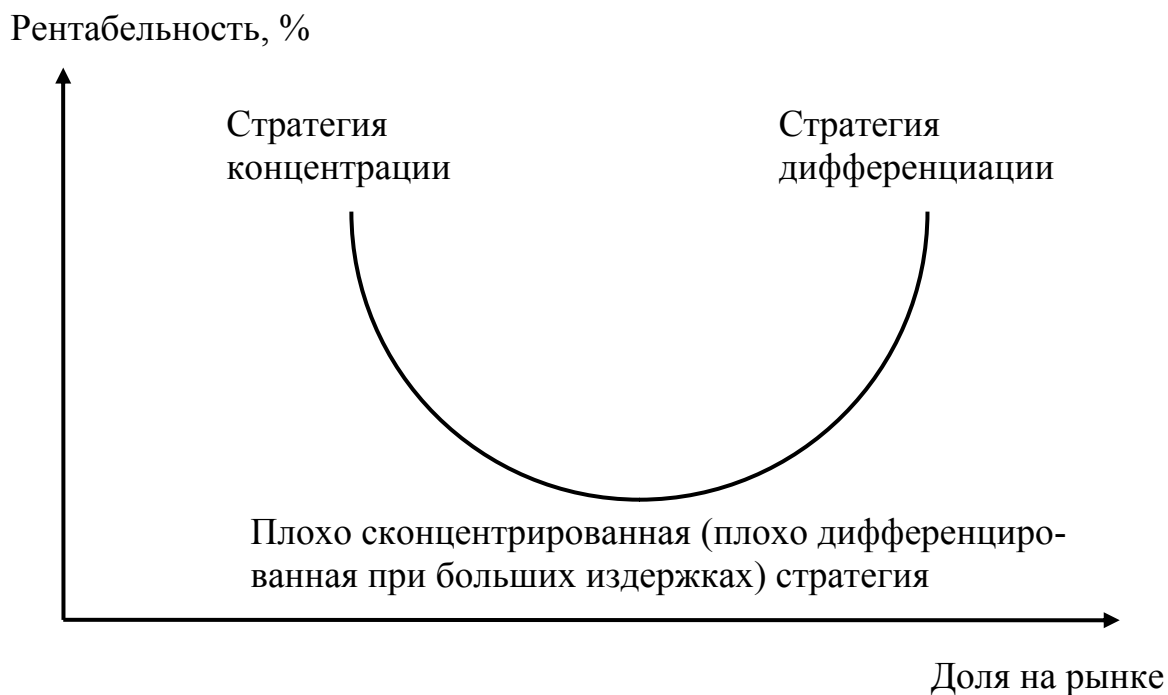
- обеспечение качества и специфических потребительских свойств;
- надежность в эксплуатации;

- владение запатентованными технологиями по производству данного товара;
- сбыт товаров в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются основными конкурентами;
- выделение брендовых товаров с обеспечением «узнаваемости» предприятия на рынке.

*Стратегия концентрации.* Выделение специфического сегмента рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение. В этом случае организация контролирует свои издержки путем:

- концентрации усилий на ключевых видах товаров, предназначенных для специфических потребителей;
- созданием особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и рентабельностью имеет U-образную форму (рис.17).



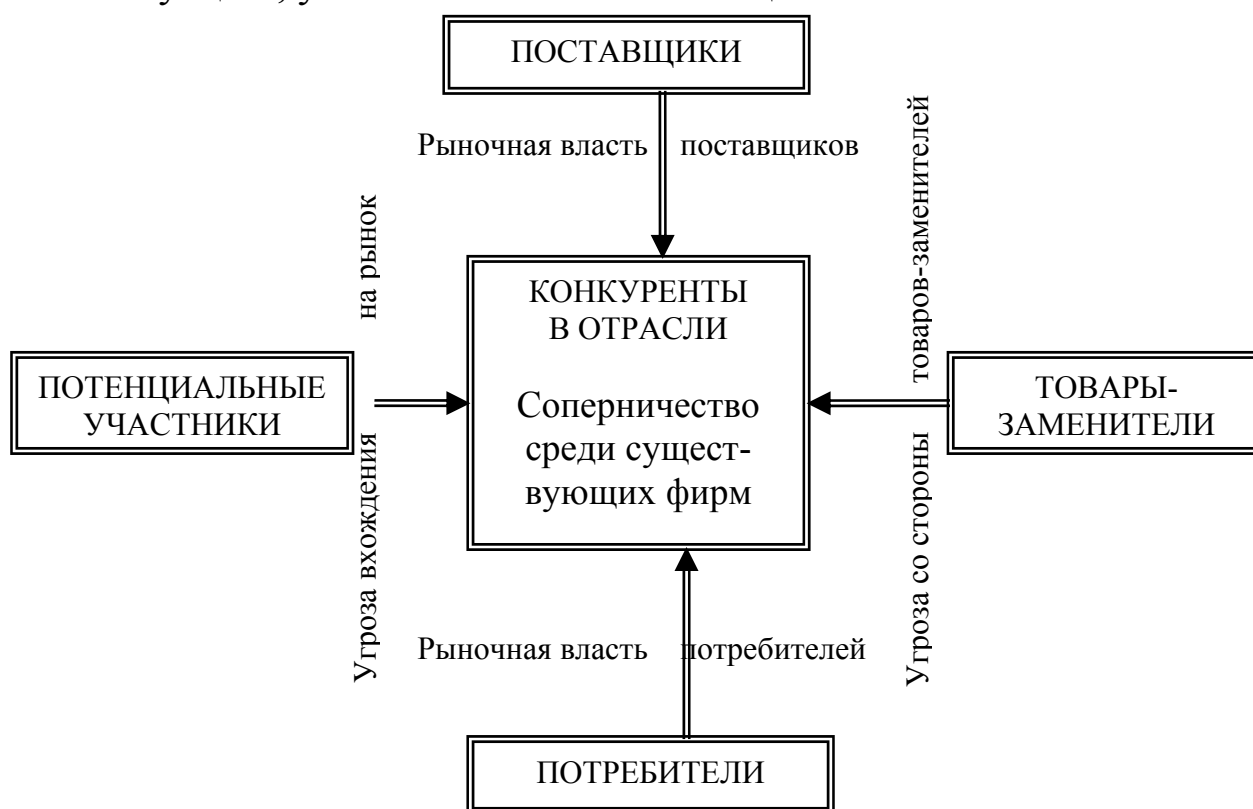
Р и с. 17. Зависимость между долей на рынке и рентабельностью

Из рисунка видно, что организация с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Организация, имеющая большую долю рынка, преуспеет в результате преимуществ по издержкам или дифференцированной

стратегии. Любая организация может «застрять» в середине, если она не обладает уникальным товаром и преимуществами по общим издержкам. Согласно матрице Портера небольшая компания может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной нише, даже если её общая доля на рынке невелика.

## 2. Модель «Пять конкурентных сил» М. Портера

На рис. 18 представлена модель пяти конкурентных сил по М. Портеру. Суть концепции заключается в определении степени зависимости фирмы от этих составляющих. Необходимо проанализировать ситуацию, учитывая эти составляющие.



Р и с. 18. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Конкурентная угроза со стороны товаров-заменителей. Потолок цены, которую потребители готовы заплатить за продукт, зависит от присутствия на рынке товаров-заменителей. Анализируя угрозы со стороны появления товаров-заменителей необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова относительная цена на заменители?

- как соотносится цена заменителя с ценой вашей продукции?
- какие издержки понесут производители, если перейдут на заменители?

Отсутствие близких заменителей (например, на бензин) делает потребителя относительно нечувствительным к цене, т.е. спрос будет неэластичным по отношению к цене. Существование товара-заменителя делает спрос эластичным, так как потребитель будет переключаться на заменитель всякий раз, когда цена на продукт будет завышена.

Конкурентная угроза потенциального входа. Если в отрасли отдача на вложенный капитал превышает его стоимость, то такая отрасль притягивает потенциальных участников. Если в этом случае не будет препятствий для входа на этот рынок новых конкурентов, то уровень прибыли, как правило, снизится до конкурентного уровня. Иногда достаточно лишь угрозы вторжения на рынок, чтобы заставить участников снизить цены.

Отрасль считается конкурентной, если в ней не существует барьеров входа и выхода: цены и прибыль остаются на одном конкурентном уровне, не зависимо от количества фирм-участников. Соперничество определяется отсутствием необратимых затрат, то есть таких, которые возникают при инвестициях на приобретение характерных для данной отрасли активов, ценность которых невозможно возместить при уходе из данного рынка.

Однако большинство отраслей не предоставляет возможностей входа на рынок новых участников на паритетных началах. Основными источниками барьеров входа являются:

- капиталовложения;
- экономия за счет масштабов производства;
- абсолютное преимущество в затратах;
- дифференциация продукта;
- административные и законодательные барьеры;
- противодействие со стороны существующих конкурентов.

Необходимость крупных капиталовложений для входа на рынок ограничивает число потенциальных участников. Большие капиталовложения требуют и больших крупномасштабных операций. Вход на рынок с малым объемом производства требует высоких удельных постоянных затрат. Кроме того, уже давно действующие участники данного рынка имеют возможность приобретения дешевых источников сырья. Новые участники рынка вынуждены нести большие потери на рекламу, создание собственного брэнда. Вход на рынок сдерживается и отсутствием у них каналов сбыта, которые есть у имеющихся участников рынка. Кроме того, многие виды деятельности требуют наличие лицензий, патентов, которые выдает государство. Нельзя не учитывать и противодействие участников рынка, которое может принимать различные формы от агрессивного снижения цен, до промышленного шпионажа или инициирования судебных процессов. Понятно, что в тех отраслях, где высокие входные барьеры, уровень прибыльности значительно выше по сравнению с отраслями, где входные барьеры низкие.

Соперничество между конкурентами внутри отрасли. Для большинства отраслей ключевым фактором, определяющим общее состояние конкуренции и средний уровень прибыльности, является соперничество конкурентов внутри отрасли, что определяется следующими факторами:

- концентрацией;
- многообразием конкурентов;
- дифференциацией продукта;
- избыточными производственными мощностями;
- структурой затрат.

Оценка концентрации проводится с помощью *коэффициента концентрации* – совокупная доля рынка лидеров отрасли. Например, коэффициент концентрации четырех фирм «КК4» эквивалентен доле рынка четырех крупнейших производителей. При этом доминирующая фирма имеет значительную степень свободы в определении цены на свою продукцию. На рынке, где доминируют две фирмы, цены

имеют тенденцию к однородности, а конкуренция сосредоточена на рекламе, продвижении продукта. С увеличением количества фирм, поставляющих товары на рынок, соперникам труднее становится координировать цены, и высока вероятность того, что одна из фирм начнет снижать цены.

Способность фирм в отрасли избегать ценовой конкуренции также зависит от того, насколько они похожи по происхождению, целям, структуре затрат и стратегиям.

Чем идентичнее предлагаемые соперниками продукты или услуги, тем более склонны потребители переключаться на альтернативные предложения и тем сильнее мотивация фирм снизить цены, чтобы увеличить объем продаж. Там, где продукты соперников практически неразличимы, например продукт является товаром широкого потребления (сельскохозяйственная), конкуренция возможна только на основе цены. Поэтому для таких отраслей характерно ведение ценовых войн и получение низкой прибыли.

В периоды экономического спада прибыльность фирм имеет тенденцию к резкому снижению. Это связано с тем, что неиспользуемые мощности подталкивают компании к снижению цен для привлечения новых заказов и распределению постоянных затрат на большой объем продаж. Вопрос состоит в том, сможет ли избыточный объем мощностей покинуть отрасль, так как связанные с этим затраты создают барьеры выхода из отрасли.

Другой вопрос – как низко при этом может опуститься цена? Для ответа на этот вопрос необходимо проанализировать структуру затрат. В случае, если постоянные затраты превышают переменные, фирмы готовы брать за любой заказ, лишь бы цена перекрывала переменные затраты.

### Рыночная власть потребителей.

На какое количество покупателей приходится 80% ваших продаж?

Много ли потребителей сменилось за последние пять лет?

Часто ли потребители переходят от одного поставщика к другому?

Могут ли ваши потребители использовать заменитель товара?

Ответы на эти вопросы позволят сформировать представление о степени влияния потребителей на деятельность вашей организации.

Внутри отрасли фирмы работают на двух типах рынков:

1) на *рынках входных ресурсов* фирмы приобретают необходимые ресурсы (сырье, комплектующие, люди, финансы и т.д.);

2) на *рынках конечных результатов* фирмы продают свои товары или услуги покупателям.

Относительная прибыльность двух участников зависит от экономического потенциала сторон. Потребителям же важны два фактора, определяющих силу потребительского потенциала:

- ценовая чувствительность потребителей;
- относительная рыночная власть.

Степень чувствительности потребителей к цене зависит от четырех факторов:

1) чем более существенна доля приобретаемого товара в общей структуре затрат потребителя, тем чувствительнее он будет к цене, которую нужно заплатить;

2) чем менее дифференцирован продукт, предлагаемый поставщиками, тем более склонны потребители переключаться на альтернативный продукт, имеющий более привлекательную цену;

3) чем интенсивнее конкуренция среди потребителей, тем сильнее их давление на своих поставщиков с целью снизить закупочную цену;

4) чем значительнее роль комплектующего товара отрасли в формировании качества конечного продукта, тем менее чувствительны потребители к запрашиваемой цене за товар.

Рыночная власть базируется на отказе одной из сторон участвовать в сделке. Баланс сил между двумя участниками транзакционной сделки зависит от того, насколько убедительно и эффективно каждая из сторон будет осуществлять подобную угрозу. Кроме того, важным является умение каждой из сторон улучшать свою рыночную позицию. Рыночная власть потребителя определяется:

- размером и концентрацией потребителей – чем меньше потребителей и чем они масштабней, тем большую ценность они представляют для производителя;
- осведомленностью потребителей – чем большую информацию они имеют о поставщиках, тем легче им вести с ними переговоры;
- способностью к вертикальной интеграции – при отказе одной из сторон от сделки, другая сторона может начать самостоятельные действия.

Рыночная власть поставщиков. Рыночная власть поставщиков аналогична рыночной власти потребителей. Вопросы для анализа:

- каково влияние посредников? (У кого закупается сырье, комплектующие. Часто закупка сырья у посредников может быть дешевле, чем закупка непосредственно у производителя, так как первые избегают налогов)
- сколько имеется альтернативных поставщиков и какова их концентрация?

Какую долю продаж для поставщиков составляют ваши закупки?

При прогнозировании прибыльности отрасли важно принять решение о выделении ресурсов на освоение конкретной отрасли. Решение должно основываться на предположении об отдаче на вложенный капитал, ожидаемой в ближайшие годы. Простая экстраполяция в данном случае малопригодна. Важно предугадать потенциальные изменения в отраслевой структуре, питающие прибыльность. Если известно, как отраслевая структура воздействует на уровень конкуренции и прибыльность, можно прогнозировать наиболее вероятные изменения прибыльности отрасли. Для этого необходимо проанализировать, как предыдущие изменения повлияли на конкуренцию и прибыльность, оценить текущие структурные изменения и тенденции влияния их на прибыльность.

Для разработки стратегии необходимо провести анализ отрасли с целью определения релевантного рынка. Границы рынка определяются возможностью замещения как со стороны спроса, так и со стороны предложения. Модель пяти сил М. Портера используется доста-

точно широко при разработке стратегии, однако существуют ограничения, связанные со статичностью модели, тогда как конкуренция – динамичный процесс. Тем не менее, эта модель остается полезной для выполнения следующих задач:

- прогнозирования потенциала прибыльности фирмы;
- определения способов влияния на отраслевую структуру с целью смягчения конкурентной борьбы и повышения уровня прибыльности.

Динамическое воздействие между конкуренцией и отраслевой структурой учитывается в модели Дж. Шумпетера, в которой рассматриваются инновации в качестве фактора «креативного разрушения». Инновации приносят изменения в технологические процессы и, тем самым, незамедлительно влияют на отраслевую структуру, изменяя базовые параметры конкуренции.

Концепция Р. Давени о гиперконкуренции является развитием представлений Шумпетера о конкуренции как процессе креативного разрушения.

*Гиперконкуренция* – непрерывное генерирование конкурентного преимущества с параллельным разрушением и нейтрализацией конкурентного преимущества оппонентов.

Ценный вклад в область стратегического менеджмента вносит *теория игр*. Во-первых, эта теория позволяет понять структуру конкурентной ситуации и выработать рациональный подход к принятию решений, задавая рамки стратегических решений:

- идентификация игроков;
- уточнение вариантов для каждого игрока;
- определение выигрыша по каждой комбинации вариантов;
- установление последовательности решений при помощи «дереьев» решений.

Во-вторых, теория игр позволяет по-новому взглянуть на конкурентную ситуацию и благодаря этому предсказать баланс сил и последствия стратегических ходов любого игрока.

Одно из преимуществ теории игр заключается в способности рассматривать деловые взаимодействия как включающие в себя одновременно и конкуренцию и кооперацию. Например, взаимоотношения ряда компаний построены по принципу дополнительности.

- Другой игрок является дополняющим вас **партнером**, если покупатели **больше** ценят ваш продукт, когда он продается вместе с продуктом этого другого игрока, а не когда ваш продукт продается отдельно.

- Другой игрок является вашим **конкурентом**, если покупатели **меньше** ценят ваш продукт, когда он продается вместе с продуктом этого другого игрока, а не когда ваш продукт продается отдельно.

Теория игр дает игрокам возможность изменять структуру игры с целью увеличения размера выигрыша:

- выгоды от повторной игры - качество товара можно гарантировать поддерживая долгосрочные отношения с продавцом;
- запугивание - угроза другому игроку нести дополнительные издержки в невыгодных для него сферах деятельности;
- привлечение конкурентов – создание альянсов с конкурентами с целью увеличения размеров рынка и наращивания сил против других конкурентов.

Тем не менее, теория игр может иметь некоторые ограничения в конкретных деловых ситуациях. С её помощью трудно делать точные и значимые прогнозы.

### 3. Ключевые факторы успеха

Базовый анализ конкурентного преимущества делается на основе ключевых факторов успеха.

*Ключевые факторы успеха* определяют способности фирмы к выживанию и процветанию:

- Что хотят наши потребители?
- Что необходимо фирме, чтобы побеждать конкурентов?

Это означает, что фирма должна знать своих потребителей, их потребности, а также основы их потребительских предпочтений (табл. 3). Например, потребители выбирают супермаркеты из-за ценовой привлекательности, следовательно, стратегия должна быть ориентирована на снижение затрат.

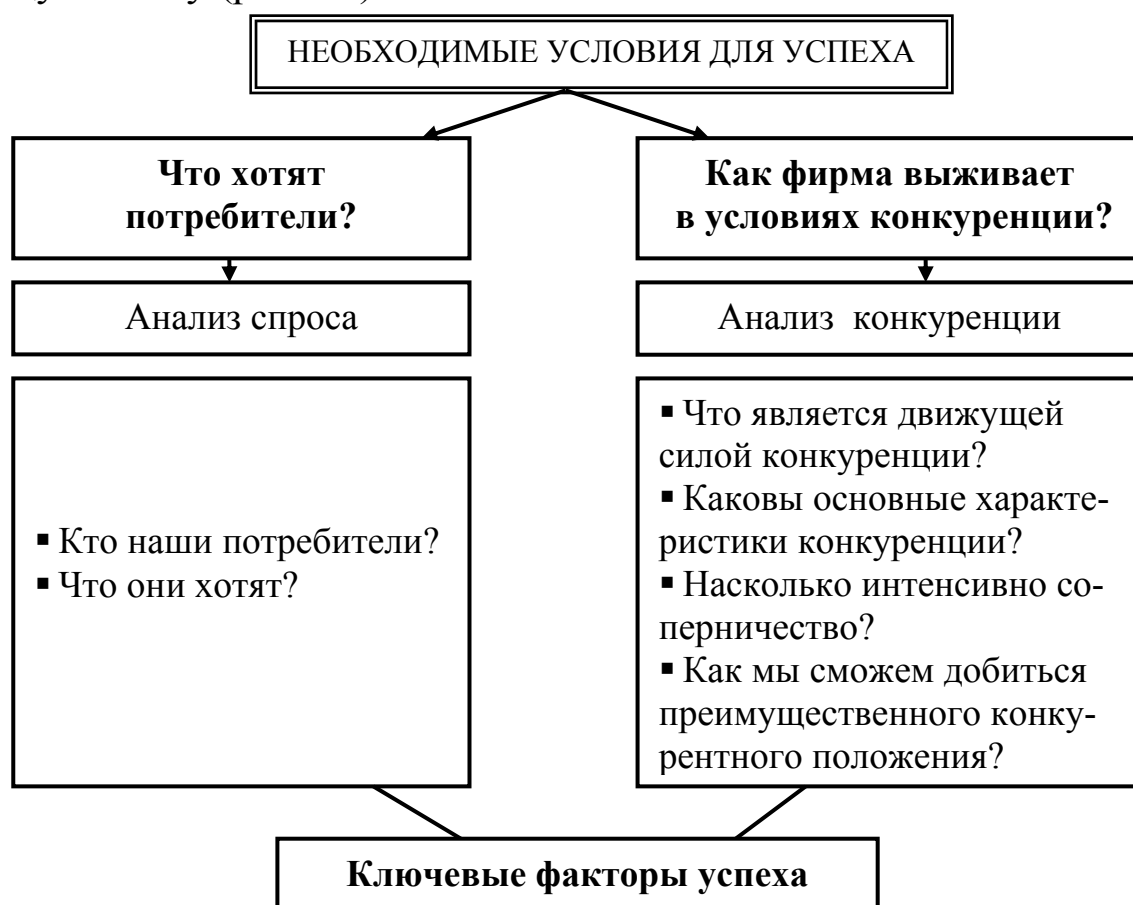
Таблица 3

**Примеры определения ключевых факторов успеха**

|                                     | <b>Что хотят ,<br/>потребители?<br/>(анализ спроса)</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Как фирма выживает в<br/>условиях конкурен-<br/>ции?<br/>(анализ конкуренции)</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Ключевые факторы<br/>успеха</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сталелитейная промышленность</b> | Потребителями являются: автомобильная, машиностроительная промышленности. Потребители сверхчувствительны к цене. Потребители требуют преемственности продукта и надежности поставок. Детальные технические спецификации требуются для особых видов стали                        | Конкуренция главным образом на основе цены. Конкуренция интенсивная из-за снижения спроса, высокая доля постоянных затрат, избыток мощностей, дешевый импорт и высокие барьеры выхода из отрасли. Высокие транспортные затраты. Важна экономия за счет масштабов производства | Эффективность в издержках за счет эффекта экономии за счет масштабов производства, расположение на основе низких затрат, быстрая переоснастка мощностей под новое производство, эффективное использование человеческих ресурсов. Потенциал для дифференциации через высококачественный сервис и технологические факторы |
| <b>Производство модной одежды</b>   | Спрос фрагментирован в зависимости от назначения, модели, качества и цвета. Потребители готовы заплатить более высокую цену за моду, эксклюзивность и качество. Массовый рынок очень чувствителен к цене. Розничные продавцы стремятся получить надежность и скорость доставки. | Низкие барьеры входа и выхода. Низкая концентрация продавцов. Эффект экономии за счет масштаба небольшой. Интенсивная международная конкуренция. Сети розничных торговых точек имеют сильную рыночную власть.                                                                 | Необходимость комбинировать эффективную дифференциацию с низкими издержками в производстве. Ключевые переменные, определяющие дифференциацию: скорость ответа на изменчивость высокой моды, стиля, репутации и качества.                                                                                                |

|                     | <b>Что хотят потребители?<br/>(анализ спроса)</b>                                                                                                                                                 | <b>Как фирма выживает в условиях конкуренции?<br/>(анализ конкуренции)</b>                                                                                                                                                                               | <b>Ключевые факторы успеха</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Супермаркеты</b> | Низкие цены. Удобное расположение. Широкий ассортимент товаров. Ассортимент адаптирован к предпочтениям местных покупателей. Свежесть продуктов. Чистота, качественный сервис, приятная атмосфера | Рынки локализованы и концентрация обычно высока. Чувствительность покупателей к цене вынуждает конкурировать на основе цены. Использование рыночной власти оказывает важное влияние на закупочные цены. Экономия за счет масштаба производства и рекламы | Производство с низкими издержками требует операционной эффективности, эффект экономии за счет масштаба в магазинах, большой объем закупок для усиления рыночного давления покупателей на продавцов. Низкая заработная плата. Дифференциация требует больших магазинов, удобного расположения и парковки. |

Для определения ключевых факторов успеха можно предложить следующую схему (рис. 19).



Р и с. 19. Определение ключевых факторов успеха

Данный подход может быть расширен до определения тактических и стратегических факторов, приводящих к получению повышенной прибыли. Пример анализа представлен на рис. 20 для определения факторов успеха в розничной торговле.



Р и с. 19. Определение ключевых факторов успеха в секторе розничной торговли через анализ факторов, влияющих на величину отдачи от использованного капитала (ROCE)

Поскольку каждая фирма создает свою особую комбинацию ресурсов и способностей, то и ключевые факторы успеха для каждой фирмы должны быть разными.

## **Выводы**

1. Конкуренция – движущая сила развития организации и общества. Это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке для одержания победы над конкурентами

2. В основе стратегии, основанной на реализации конкурентных преимуществ, лежит модель М. Портера. Модель рассматривает пять конкурентных сил (конкуренты в отрасли, товары-заменители, потребители, поставщики и потенциальные участники), которые необходимо учитывать при разработке стратегии организации.

3. Способность организации к выживанию и развитию определяют ключевые факторы успеха.

## **Вопросы для повторения**

1. Что понимается под конкурентным преимуществом?
2. В чём различие между внутренним и внешним конкурентным преимуществом? Перечислите типовые внешние и внутренние факторы конкурентных преимуществ организации.
3. Что является наиболее важным при выборе стратегии: внешние или внутренние факторы?
4. Дайте характеристику маркетинговым стратегиям М.Портера.
5. В чем заключается сущность модели «Пять конкурентных сил» М. Портера?
6. Что понимается под ключевыми факторами успеха?
7. Разработайте алгоритм реализации конкурентных преимуществ организации.

## **Т е м а 3: Стратегия, основанная на интенсивности использования ресурсов**

*Цель:* ознакомить с особенностями разработки стратегии, основанной на интенсивности использования ресурсов; сформировать представление об основных способах интенсификации ресурсов и формах реализации

*Основные вопросы темы:*

1. Значение ресурсов для разработки стратегии
2. Основные способы интенсификации ресурсов и формы реализации

## **1. Значение ресурсов для разработки стратегии**

Рассмотрите список из десяти известных фирм.

|                   |                  |
|-------------------|------------------|
| «Дженерал Моторс» | «Тойота»         |
| CBS               | CNN              |
| «Пан Ам»          | «Бритиш Эйруэйз» |
| RCA               | «Сони»           |
| «Кэнон»           | «Ксерокс»        |

20-25 лет назад эти фирмы включились в конкурентную борьбу, при этом потенциал фирм, стоящих в первой колонке был намного выше потенциала вторых. Однако сейчас мы видим, что фирмы второй колонки чувствуют себя более уверенно. Почему?

Почему вторые оказались более конкурентоспособны?

Что такое конкурентоспособность?

Как она достигается?

Как её можно отследить?

Ответы на эти вопросы очень важны, так как стратегия – это реализация конкурентных преимуществ.

Врач, когда к нему обращается больной, может диагностировать болезнь с некоторой вероятностью и при удачном стечении обстоятельств он может излечить больного, но он не может уберечь от заболевания.

Как определить, что пациент здоров? В этом случае мы используем наблюдение – изучаем динамику температуры и по ней судим о состоянии больного. Аналогично и с организациями. Мы наблюдаем за изменением доли рынка, нормы прибыли и по этим наблюдениям можем судить о конкуренции.

Диагностика. Для диагностики требуется большое число параметров. В качестве параметров для организации выступают сегментирование рынка, структура отрасли, ресурсы (материальные, нематериальные, человеческие), качество.

Теперь можно сказать, что делает одну компанию прибыльной, а другую нет, то есть в чем заключается конкурентоспособность. Однако от неудач никто не застрахован, очень может быть, что один сектор рынка сегодня прибыльный, а завтра – нет.

---

*В Японии наибольшее количество лыжников на 1000 человек, но нет ни одной фирмы, выпускающей лыжное снаряжение мирового класса. В то же время фирма «Ямаха» производит самые лучшие рояли, хотя этот инструмент не является самым востребованным в Японии. Японские автомобили лучше американских, а для последних автомобиль – это образ жизни. Зато американские компьютеры считаются лучшими, хотя микроэлектроника лучше в Японии и Индии.*

---

Значит, факторы внешнего окружения не являются решающими. Тогда что? Ресурсы, стратегия.

Если в медицине важную роль играет генетика, то в менеджменте склад управленческого мышления – совокупность предположений, убеждений менеджера.

Как формируется, где приобретается? Путем базового образования, дополнительного, индивидуального практического опыта.

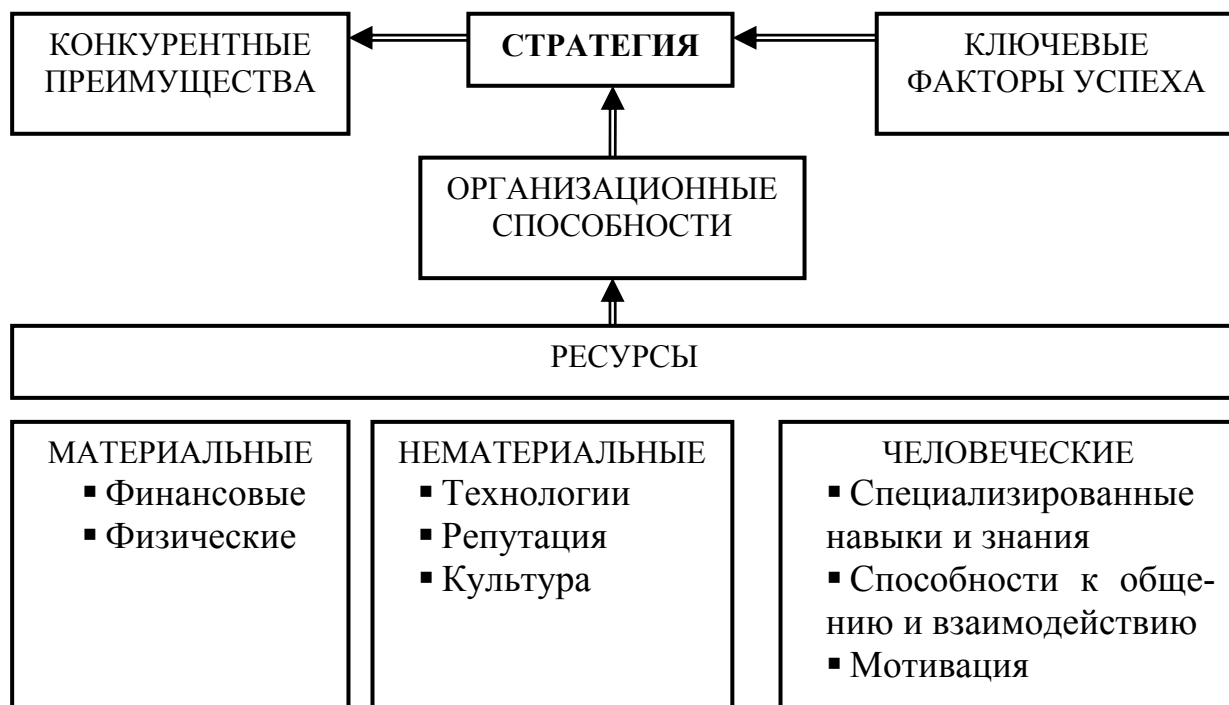
Большинство менеджеров отмечают, что понятие «стратегия» включает в себя три ключевых элемента:

- концепцию приспособления компании к конкурентному окружению;
- распределение ресурсов между конкурирующими инвестиционными возможностями;
- видение долгосрочной перспективы, в которой фигурируют «биржевые деньги».

С этой точки зрения «стратегичность» - это дальновидность, терпение, готовность принимать высокие риски, связанные с вложением

крупных денег в долгосрочные проекты. Для стратегического успеха инвестировать следует больше и раньше, чем конкуренты.

Значение ресурсов для стратегии отражено на рис. 21.



Р и с. 21. Взаимосвязи между ресурсами, стратегией и конкурентными преимуществами

Искусство управления – это достижение целей в условиях ограниченных ресурсов.

Если бы ресурсы были неограниченны, то управление бы не требовалось. Но так не бывает. Даже если у вас будут, например, неограниченные материальные ресурсы, то не хватит временных (время – это символ нашего бессилия, так как течет независимо от нас!)

Данная модель стратегии, принятая во многих западных компаниях, не вызывает возражения, однако следует отметить, что концепцию приспособления необходимо дополнить концепцией напряжения, концепцию распределения ресурсов – концепцией интенсификации использования ресурсов, концепцию принятия рисков – концепцией последовательности в преследовании долгосрочных целей.

Предположим, что существуют две компании А и В.

*Характеристика компании А:* лидер отрасли, обладает большими запасами ресурсов, что позволяет ей финансировать любую стратегическую инициативу, которую она сочтет перспективной. Её цели – расти с такой же скоростью и обеспечивать 15-процентную отдачу на акционерный капитал.

*Характеристика компании В:* новичок в отрасли, обладает меньшими ресурсами. Затраты на проект значительно ниже, однако амбиции намного превосходят её нынешние возможности, и она хотела бы вытеснить с лидирующих позиций компанию А.

На первый взгляд это невозможно, но следует учитывать напряжение между желаниями и возможностями. А вдаваясь в подробности технологии достижения целей можно предположить, что отсутствие этого напряжения в компании А тому помеха. (Компания В может вести тактику «партизанской войны», инвестировать развитие своих ключевых компетентностей, изобрести более экономичные производственные процессы и т.д.)

Таким образом, в задачу стратегического менеджмента входит создание вектора напряжения.

Обильные ресурсы не гарантируют продолжительное лидерство в отрасли.

Распределение ресурсов между бизнесами и географическими регионами является важной стратегической задачей высшего руководства организации. Однако интенсификация использования имеющихся ресурсов – более изобретательный ответ на ограниченность ресурсов, нежели оптимизация распределения. Творческий поиск способов интенсифицировать использование ресурсов для достижения амбициозных целей приводит к совершенно иным результатам, нежели уменьшение размера, сокращение количества уровней управления, реструктуризация и сокращение штатов.

## 2. Основные способы интенсификации ресурсов и формы реализации

Существует два подхода к повышению нормы отдачи от ресурсов:

1) уменьшение запасов ресурсов, сокращение инвестиций и штатов;

2) интенсификация использования имеющихся ресурсов.

Рассмотрим основные способы интенсификации ресурсов:

1) концентрация ресурсов на ключевых стратегических направлениях;

2) накопление ресурсов;

3) оптимальное сочетание ресурсов;

4) сохранение ресурсов;

5) ускорение оборачиваемости ресурсов.

В таблице 4 представлена взаимосвязь способов интенсификации ресурсов с формами реализации.

Таблица 4

Способы и формы интенсификации использования ресурсов

| <b>Способы<br/>Формы</b>      | <b>Концен-<br/>трация</b> | <b>Накопле-<br/>ние</b> | <b>Сочета-<br/>ние</b> | <b>Сохране-<br/>ние</b> | <b>Ускоре-<br/>ние</b> |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Последова-<br>тельность       | +                         |                         |                        |                         |                        |
| Сосредото-<br>ченность        | +                         |                         |                        |                         |                        |
| Обучение                      |                           | +                       |                        |                         |                        |
| Заимствование                 |                           | +                       |                        |                         |                        |
| Интеграция                    |                           |                         | +                      |                         |                        |
| Сбалансиро-<br>ванность       |                           |                         | +                      |                         |                        |
| Многократное<br>использование |                           |                         |                        | +                       |                        |
| Кооптация                     |                           |                         |                        | +                       |                        |
| Оберегание                    |                           |                         |                        | +                       |                        |
| Ускорение                     |                           |                         |                        |                         | +                      |

Рассмотрим формы реализации более подробно.

Последовательность. Существует ли разрыв между устремлениями и ресурсами нашей организации? Достаточно ли мы последовательны в достижении стратегических целей?

Интенсификация требует наличия стратегического фокуса или намерения, на исполнение которого должны быть направлены усилия индивидуумов отделов и структурных подразделений в течение длительного времени.

---

*Непоследовательная деятельность компании IBM, производящей компьютеры и осваивающая рынок телекоммуникационного оборудования, привела к тому, что она потерпела убытки и не смогла закрепиться на новом рынке. В то время как компания NEC, первоначально занимаясь производством телекоммуникационного оборудования, благодаря последовательности в стратегии сумела войти в пятерку крупнейших производителей компьютеров.*

---

То есть концентрация ресурсов возможна, только если стратегическое намерение сформулировано достаточно точно для того, чтобы служить руководством в принятии решений. Невозможно сконцентрировать ресурсы для достижения расплывчатой цели «обеспечить темп роста, равный темпу роста отрасли» или «достичь 15-процентной отдачи от акционерного капитала». Последовательность предотвращает отвлечение ресурсов со временем.

Сосредоточенность. Точно ли определены очередные конкурентные преимущества?

Очень важно определить то конкурентное преимущество, которое обеспечит успех. Сосредоточенность предотвращает распыление ресурсов в данный момент времени. Внимание руководителей должно быть сосредоточено на одном или нескольких намерениях, которые на сегодняшний день считаются наиболее важными, нельзя пытаться улучшить все показатели одновременно (затраты, качество, послепродажный сервис, продолжительность цикла и т.д.).

Обучение. Готовы ли мы использовать опыт и ценные идеи каждого нашего работника?

Каждая компания состоит из индивидуумов, обладающих различиями друг от друга. Насколько эффективно менеджер управляет различиями, настолько будет обеспечен и общий успех.

Один из способов управления различиями – обучение. Обучение осуществляется через опыт общения с потребителями, поставщиками, конкурентами, т.е. компания должна обладать признаками самообучающейся организации и уметь максимизировать знания, извлекаемые из опыта каждого сотрудника. Например, компания «Мазда» демонстрирует способность разрабатывать новые модели за очень малое время и при меньших затратах, чем аналогичные компании «Форд» и «Дженерал моторс»

Способность обучаться на опыте зависит от того, насколько работники мотивированы к поиску новых решений за счет опыта других, от их индивидуальных качеств (аналитические способности, владение навыками решения проблем), от организационных механизмов (например, кружки качества) и других факторов.

Заимствование. Готовы ли мы учиться у внешних партнеров?

Необходимо нацеливать своих сотрудников на учебные процедуры и процедуры перенимания чужого опыта. Так фирма «Сони» первая нашла коммерческое применение транзистором, изобретенным в компании AT&T.

Заимствование более эффективно, чем поглощение другой компании, поскольку в этом случае вы платите за новые навыки и за те, которыми вы уже обладаете. Здесь особенно характерен опыт японских компаний «Мацусита», «Шарп», которые стремятся перехватить инвестиционную инициативу у компаний, не желающих тратить деньги на НИОКР, чтобы получить технологическое лидерство.

Заимствование может приобретать любые формы:

- установление тесных связей с поставщиками для эксплуатации их инноваций;
- разделение инновационных рисков с ключевыми потребителями;

- закупка услуг факторов производства на наиболее привлекательных рынках;

- участие в международных исследовательских консорциумах.

Основная цель этих мероприятий – пополнение ресурсов компании за счет источников вне границ компании.

Интеграция. Создана ли обстановка, поощряющая работников изобретать новые сочетания навыков?

Интенсификация ресурсов может быть достигнута посредством интеграции разнovidных ресурсов в сочетаниях, повышающих их ценность. Для этого необходима способность изобретать новые продукты. То есть компании необходимы «комбинаторы» - люди, обладающие воображением и способностями к системному мышлению и отысканию сложных компромиссных технологических решений.

Другой формой комбинирования является интеграция функций (НИОКР, производство, маркетинг и др.). Здесь тоже требуются специалисты, понимающие связь между навыками, технологиями и функциями.

Третья форма интеграция – изобретательное сочетание освоенных навыков для производства товаров и услуг.

Сбалансирование. Выдерживаются ли высокие стандарты во всех областях нашей деятельности?

Это одна из форм взаимодополнения ресурсов. Компания будет успешной, если она выдерживает баланс между:

- способностью разрабатывать новую продукцию (инновации);
- способностью производить товары на уровне мировых стандартов (производство);
- наличием развитой инфраструктуры для распределения, маркетинга, продаж и послепродажного обслуживания (сбыт).

Независимо от характера дисбаланса, компания не получает достойную отдачу от инвестиций, вложенных в одну ключевую область при игнорировании двух других.

Многократное использование. Рассматриваем ли мы основные компетентности как корпоративные ресурсы, а не как собственность отдельных бизнесов? Созданы ли эффективные горизонтальные связи?

Чем чаще используется ресурс или компетентность, тем выше интенсивность его использования.

---

*Компания «Шарп» использует способность изготавливать высококачественные жидкокристаллические дисплеи в производстве микрокалькуляторов, электронных записных книжек, миниатюрных телевизоров, больших проекционных экранах, компьютеров.*

---

Многократно можно использовать не только технологии, но и товарные марки. Известность товарной марки ассоциируется с высоким качеством, что является важным фактором, влияющим на принятие решения о покупке нового изделия этой фирмы.

Возможности для многократного использования знаний и ресурсов разнообразны. Это – гибкость производства, обмен опытом между региональными филиалами или подразделениями, использование одних и тех же подсистем производстве нескольких продуктов, ускорение обслуживания потребителей.

Кооптация. Знаем ли мы, как заставить другие компании действовать в наших интересах?

Это еще один способ сохранения ресурсов. Способами кооптации ресурсов других компаний для усиления своего влияния являются:

- вовлечение потенциального конкурента в борьбу против общего врага;
- сотрудничество для установления новых стандартов или создания новых технологий;
- создание коалиции для лоббирования желательных изменений законодательства.

Иногда кооптация использует политику «кнута и пряника». Достижение общей цели – пряник, угроза отказа от предоставления собственных средств – кнут.

Оберегание. Знаем ли мы недостатки мышления наших конкурентов?

Цель оберегания – максимизировать потери противника и минимизировать собственные риски. Сбереечь ресурсы можно путем выбор региональных ниш, не замеченных или умышленно не используемых конкурентами.

Первым этапом поиска незащищенных участков конкурентного пространства является выяснение того, какие сегменты рынка конкуренты считают «своими». Второй этап – выявление привлекательных сегментов рынка, находящихся вне поля внимания более сильных конкурентов.

---

*Модель «Лексус» компании «Тойота» конкурировал с дорогими моделями «Мерседес Бенц», поэтому продвижение на мировой рынок фирма начала не с Германии, а с Калифорнии, где потребители ценят качество автомобилей и не являются приверженцами одной товарной марки.*

---

Ускорение оборачиваемости. Все ли сделано для ускорения разработки, производства и сбыта продукции?

Сокращение интервала времени между расходом ресурсов и их возмещением за счет выручки от продаж является еще одним способом интенсификации использования ресурсов.

Ускорение оборачиваемости позволяет не только сокращать время разработки новых товаров. Но и создавать имидж организации, постоянно поставляющей на рынок новые товары.

Таким образом, на выбор стратегии влияют все виды ресурсов, которые существуют в организации: материальные, нематериальные, человеческие, при разумной интенсификации которых компания может приобрести конкурентные преимущества.

## **Выводы**

1. Важной стратегической задачей руководителя является интенсификация использования имеющихся ресурсов.
2. Существуют различные способы интенсификации ресурсов, каждому из которых соответствуют свои формы реализации стратегии.

## **Вопросы для повторения**

1. В чем заключается особенность стратегии, основанной на интенсивности использования ресурсов?
2. Какие способы интенсификации ресурсов вы знаете?
3. Какие формы реализации стратегии соответствуют этим способам? Приведите примеры.

## **Т е м а 4: Управление операционным процессом**

*Цель:* дать представление об операционном процессе; сформировать навыки проектирования, планирования и управления операциями.

*Основные вопросы темы:*

1. Понятие операций.
2. Проектирование операций.
3. Планирование операций.
4. Совершенствование операций.

### **1. Понятие операций**

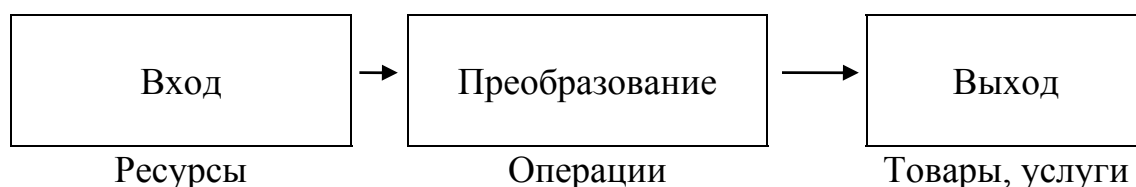
Операционный процесс или просто операции - это деятельность по преобразованию ресурсов в товары и услуги.

Операционный процесс включает в себя взаимодействие людей и технологий, взаимозависимость продуктов и операционного процесса.

Операционный процесс может стать источником конкурентных преимуществ, поэтому успех любой организации зависит от того, насколько эффективно менеджеры управляют операциями.

Для определения операции можно рассмотреть простую модель «вход - выход» (рис. 22). Модель оказывается полезной для осмысления того, как ресурсы преобразуются в товары и услуги.

В табл. 5 приведены примеры операционных систем. Главными составляющими модели преобразования являются ресурсы, процессы, выходы.



Р и с. 22. Модель «вход- выход»

Таблица 5

### Примеры операционных систем

| Организация                      | Входы                                                              | Процессы преобразования                                 | Выходы                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Кирпичный завод               | Глина<br>Штат завода<br>Оборудование<br>Тепло                      | Размол глины<br>Формовка<br>Обжиг<br>Упаковка           | Кирпичи                                               |
| 2. Почтовая служба               | Штат<br>Оборудование<br>Транспорт<br>Почта                         | Сбор почты<br>Сортировка почты<br>Транспортировка почты | Доставленная почта                                    |
| 3. Консультации по менеджменту   | Консультанты<br>Оборудование<br>Информация от клиентов             | Сбор информации<br>Обработка информации                 | Консультационные отчеты                               |
| 4. Телекоммуникационная компания | Информация от абонентов<br>Штат телефонной станции<br>Оборудование | Обработка данных<br>Передача данных                     | Информация, полученная абонентами                     |
| 5. Стоматологическая поликлиника | Медицинский персонал<br>Оборудование<br>Пациенты                   | Обследование<br>Лечение зубов                           | Вылеченные зубы<br>Улучшенное здоровье и самочувствие |

| Организация          | Входы                                                                     | Процессы преобразования                                   | Выходы                                |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 6. Ресторан          | Пищевые продукты<br>Оборудование<br>Штат ресторана<br>Голодные посетители | Подготовка продуктов<br>Приготовление пищи<br>Подача блюд | Готовые блюда<br>Довольные посетители |
| 7. Учебное заведение | Люди<br>Методика<br>Оборудование<br>Абитуриенты                           | Оказание образовательных услуг                            | Образованные люди<br>Специалисты      |

Ресурсы можно разделить на два класса.

1. Ресурсы, которые сами подвергаются преобразованиям и входят в выходные продукты:

- материалы (сырье) – глина для производства кирпичей, пищевые продукты в ресторане;
- информация – деловая информация консультационной фирмы, сообщения, передаваемые телекоммуникационной компанией.

2. Ресурсы, необходимые для преобразования, но не являющиеся сами частью выходных продуктов:

- основные средства – машины, оборудование, здания, земля;
- расходные материалы – безвозвратно расходуемые ресурсы, требующие затрат средств;
- люди – работники, осуществляющие операцию.

В зависимости от типа основных ресурсов и места выполнения операционные процессы можно разделить на 3 вида:

- завод - преимущественно обработка материалов;
- офис - преимущественно обработка информации;
- магазин - преимущественно обслуживание потребителей.

В табл. 6 приведенные выше примеры операций классифицированы в соответствии с типом основного ресурса.

## Примеры преобразования ресурсов

| Организация                      | Основной преобразуемый ресурс | Место выполнения операции |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1. Кирпичный завод               | Материал                      | Завод                     |
| 2. Почтовая служба               | Материал                      | Завод                     |
| 3. Консультации по менеджменту   | Информация                    | Офис                      |
| 4. Телекоммуникационная компания | Информация                    | Офис                      |
| 5. Стоматологическая поликлиника | Потребитель                   | Магазин                   |
| 6. Ресторан                      | Потребитель                   | Магазин/завод             |
| 7. Учебное заведение             | Потребитель                   | Магазин                   |

Полезно также классифицировать операции по типу контактов с потребителем и отличать операции, связанные с непосредственным воздействием на потребителя (магазин), и операции, не предусматривающие непосредственного воздействия (завод, офис).

Выходные продукты процессов преобразования обычно разделяются на товары и услуги. *Товары* - это материальный результат процесса. Они создаются до того, как их получит потребитель. Их можно складировать, дать качественные характеристики, для их производства требуется большое количество оборудования и сравнительно малые затраты человеческого труда.

*Услуги* - это нематериальные результаты процесса. Услуги нельзя хранить, они предоставляются потребителям в процессе их производства, и качество услуг оценить очень трудно.

Ни одна операционная система не существует в изоляции. Для управления операциями необходимо проанализировать основные факторы, определяющие их эффективность: разделение труда, стандартизация, промышленная революция, отношение людей, модели принятия решений и пр.

Кроме того, необходимо учитывать следующее:

- в настоящее время в мировой экономике наметился сильный крен в сторону усиления значения производства услуг (~ 60%);

- большинство организаций действует в условиях обостряющейся конкуренции, поэтому выработка корпоративной стратегии рассматривается как процесс, начинающийся с анализа внешнего окружения. Прежде всего, это STEEP-факторы, рынок и конкуренция.

Разработка стратегий, реализующих конкурентные преимущества, включает в себя 5 этапов:

- 1) определение корпоративных целей;
- 2) разработка стратегии маркетинга для достижения этих целей;
- 3) определение характеристик, за счет которых наши товары/услуги могут победить в конкурентной борьбе;
- 4) определение наиболее подходящего процесса производства выбранных товаров/услуг;
- 5) создание инфраструктуры для поддержки выбранного операционного процесса.

*Корпоративные цели* должны быть ясными и точными, что позволит вовлечь сотрудников в процесс и дать им критерии оценки достигнутого результата.

*Стратегия маркетинга* увязывает стратегические цели с поставкой товаров/услуг на рынок. Стратегия маркетинга охватывает такие вопросы, как ассортимент, сегменты рынка, объем продаж.

*Конкурентность* будет обеспечена в том случае, если менеджер ясно понимает те требования, которые он должен обеспечить с учетом запросов потребителей и возможностей конкурентов.

*Выбор процесса*, как правило, предусматривает выбор альтернативных вариантов, причем предпочтение отдается тому варианту, который более всего удовлетворяет потребителей.

*Инфраструктура* – это планирование и управление, контроль качества, система оплаты труда, т.е. те факторы, которые непосредственно в процесс производства товаров/услуг не входят.

Успех будет обеспечен, если будут удовлетворены противоречивые требования: эффективность (управление ресурсами с наимень-

шими расходами организации) и результативность (удовлетворение требований потребителя). Для этого следует управлять затратами, качеством, инновациями, сервисом, а также удовлетворением требований потребителей.

Ясно, что следует стремиться к тому, чтобы затраты были минимальными, при этом качество должно быть достаточно высоким с точки зрения потребителей. Сервис предполагает такие характеристики:

*гибкость* – способность изменять операции в соответствии с изменениями спроса на товары и услуги (объем, ассортимент, распределение спроса);

*скорость реакции* – как скоро операции могут реагировать на изменяющиеся запросы;

*обязательность* – исполнение поставщиком своих обещаний.

Так как все потребители разные, то и запросы у них различные. Разработчики операций должны знать нужды потребителей различных сегментов рынка. При этом различаются завоеватели заказов и рыночные квалификаторы.

*Завоеватели заказов* – это показатели, жизненно важные для сохранения рынка сбыта, по ним потребитель отличает вас от конкурентов. Завоевателями заказов являются цена, качество, ассортимент, уровень обслуживания.

*Рыночные квалификаторы* – критерии, которые позволяют выходные продукты рассматривать как потенциальные объекты покупок. Рыночными квалификаторами являются местоположение, обстановка, продукты.

Понимание различий между рыночными квалификаторами и завоевателями заказов является ключом к удовлетворению нужд потребителей.

## **2. Проектирование операций**

Проектирование операций включает в себя принятие решений, касающихся того, какие товары/услуги следует производить и как их

производить, т.е. как будет организована работа, какое оборудование будет задействовано, как будут взаимодействовать люди и техника.

Проектирование операций включает в себя:

- прогнозирование будущего спроса;
- проектирование товаров/услуг;
- проектирование процесса.

*Прогнозирование будущего спроса* является одной из главных задач проектирования операционных систем. Главная задача проектирования заключается в удовлетворении нужд потребителей, в предсказании будущего спроса на выходные продукты системы.

Методы прогнозирования делятся на три категории:

- экстраполяция (перемещающиеся средние, экспоненциальное сглаживание);
- причинно-следственные методы;
- субъективные методы (дельфийская методика, составление сценариев, суждения отдельных менеджеров).

Экстраполяционные методы основываются на предположении, что будущие события полностью определяются прошлыми событиями, т.е. просто проецируют прошлое на будущее.

Причинно-следственные методы основываются на идентификации причинно-следственных связей между спросом и другими переменными. Эти методы предполагают знание не только факторов, от которых зависит спрос, но и знание математической зависимости спроса от этих факторов.

Субъективные методы основаны на интуиции и здравом смысле, на навыках, знании и опыте людей.

Наилучшим является подход, который предусматривает комбинированное использование различных методов.

*Проектирование товаров и услуг.* Существует два основных подхода к генерации новых товаров и услуг.

1. Следование запросам рынка. Производится только то, что продается. Предполагается, что успех новой разработки обеспечен, если удастся идентифицировать продукт, который нужен потребителю.

Данный подход не гарантирует достижения конкурентных преимуществ, так как конкуренты могут иметь доступ к той же самой информации о рынке.

2. Следование развитию технологий. Основой создания новых продуктов является научно-технический прогресс. Этот подход превалирует в организациях, занимающихся высокими технологиями. Однако существует опасность того, что новые технологии окажутся неработоспособными или потребители не станут покупать новые продукты

Разумно использовать комбинированный подход - проектировать и производить с помощью новых технологий то, что будет нужно потребителям.

Проектирование товаров/услуг, независимо от выбранного подхода, состоит из семи этапов:

1) генерации идей – идея может возникнуть в результате изучения рынка, научно-технического прогресса или комбинации этих факторов;

2) отбора идеи – отбор происходит на основе следующих факторов: потенциал рынка, прибыльность, технологическая совместимость;

3) предварительного проектирования – разработка подробной спецификации продукта, поиск компромиссов между характеристиками и затратами;

4) создания прототипа – возможность проверки жизнеспособности идеи;

5) испытания – определение характеристик продукта/услуги в процессе эксплуатации;

6) доводки – окончательная доводка продукта перед выпуском в эксплуатацию, снижение риска выхода недоброкачественного продукта при соблюдении кратчайших сроков выхода на рынок;

7) производства нового товара/услуги.

Возможны два типа проектирования:

- «эстафета», когда ответственность за проект передаётся от подразделения к подразделению. Этот тип проектирования характерен для западноевропейских фирм;

- «атака регби», когда ответственность за проект передаётся от одного члена команды другому в наиболее подходящее время, чтобы наилучшим образом использовать мастерство каждого. Этот тип проектирования характерен для японских фирм.

*Проектирование процесса* не может рассматриваться изолированно от проектирования продукта.

Для производственных операций можно выделить несколько основных типов операционных процессов:

- проект – процесс создания единичных, часто сложных продуктов. Они имеют четко выраженные начало и конец, часто для их завершения требуется много времени, например строительные проекты;

- индивидуальное производство – процесс производства малых партий, индивидуализированных, привязанных к конкретным условиям эксплуатации продуктов, например изготовление мебели по индивидуальным заказам;

- мелкосерийное производство – отличается от индивидуального производства объемом выпуска продуктов и тем, что отдельные этапы выполняются разными исполнителями (пошив одежды);

- крупносерийное производство – процесс изготовления больших партий схожих или идентичных изделий. На каждом участке производственной линии выполняется только одна операция (производство автомобилей);

- непрерывное производство – трудно поддающийся изменениям процесс производства однородного продукта, например производство электроэнергии.

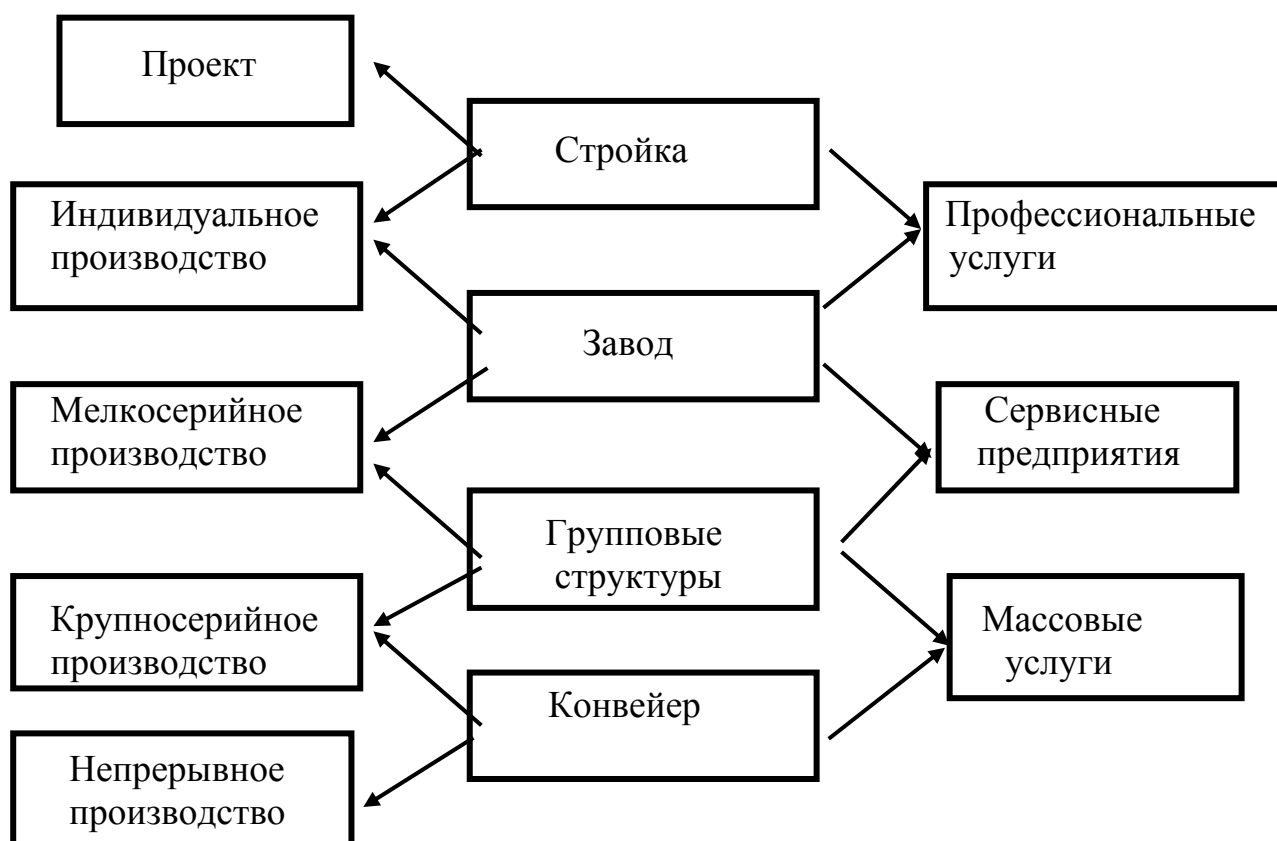
Для производства услуг пользуются другой классификацией:

- профессиональные услуги – тесный контакт с клиентами, нестандартность и адаптивность к изменениям запросов клиентов, высокая трудоемкость (консультации по менеджменту, архитектурное проектирование);

- сервисные предприятия – занимают промежуточное положение между профессиональными и массовыми услугами, высокая степень контакта с клиентом. Высокая капиталоемкость (магазины розничной торговли, рестораны);

- массовые услуги – ограниченный контакт с клиентом, высокая трудоемкость. Услуга жестко определена производителем и слабо варьируется в зависимости от желаний заказчика (аэропорт, супер-маркет)

Важным этапом проектирования операционного процесса является построение схемы процесса. Схема определяет физическое расположение ресурсов, осуществляющих преобразования (оборудования, материалов, персонала), и потоки преобразуемых ресурсов (материалов, информации, клиентов) в операционном процессе. Выбор схемы процесса зависит от основных типов процесса. Можно выделить четыре основных типа схем процесса: схема стройки, схема завода, схема конвейера, групповая схема (рис. 23).



Р и с. 23. Взаимосвязи между типами схем и типами операционных процессов

В табл. 7 дана сравнительная оценка схем процесса.

Таблица 7

**Сравнительная оценка схем процесса**

| Схема               | Основная характеристика                                        | Достоинства                              | Недостатки                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стройка             | Отсутствуют потоки материалов, клиентов, информации            | Гибкость                                 | Высокая удельная стоимость выходной продукции                                                                                                                                                      |
| Завод               | Ресурсы собираются вместе в нескольких местах                  | Быстрая перестраиваемость                | Сложные маршруты перемещения материалов; необходимость минимизировать расстояния                                                                                                                   |
| Конвейер            | Преобразуемые ресурсы перемещаются от одного участка к другому | Минимизация потоков                      | Невысокая гибкость; чувствительность к поломкам; необходимость согласования производительности всех участков                                                                                       |
| Групповая структура | Комбинированная                                                | Высокая пропускная способность, гибкость | Низкая загрузка оборудования; необходимо определять состав товара /услуги, которые будут производиться в каждой группе; требуется разработка подробной схемы размещения оборудования внутри группы |

Успех операции зависит от того, насколько успешно осуществляется проектирование задания. Существуют два подхода к проектированию заданий: научный менеджмент и бихевиоризм.

Научный менеджмент заключается в последовательном решении трех задач:

- 1) научное исследование задания;
- 2) отбор и обучение рабочих для работы новыми методами;
- 3) внедрение нового метода.

Достоинство этого метода – систематизированное изучение рабочих действий с целью усовершенствования.

Недостатки, которые сопровождают этот метод:

- людей обрекают на скучную и монотонную работу;
- усиление эксплуатации;
- ориентация на количество, но не на качество продукта;
- может привести к авторитарному или диктаторскому стилю управления;

- игнорируются творческие возможности рабочих.

Бихевиористический подход основан:

- на осознании значимости работы;
- на осознании ответственности за результаты работы;
- на знании результатов.

Если будут соблюдены эти факторы, то рабочий обретает высокую внутреннюю мотивацию к высококачественной и высокопроизводительной работе и получает удовлетворение от своей работы

Наконец, проектирование операций должно учитывать технологический процесс, который должен быть частью стратегического планирования операций. Выбор технологического процесса зависит:

- от масштаба производства – определяет количество выходного продукта;
- от степени автоматизации – определяет, в какой степени техника зависит от людей, ею управляющих;
- от степени интеграции – определяет, в какой мере отдельные элементы технической базы связаны друг с другом, возможно ли их объединение в интегрированную систему.

Кроме проектирования важнейшими аспектами операций являются планирование и управление.

### **3. Планирование операций**

Планирование операций – один из самых важных видов деятельности операционного менеджера - состоит из 5 этапов:

- 1) анализа природы планирования операций;
- 2) разработки стратегии планирования;
- 3) календарного планирования;
- 4) планирования проекта;
- 5) управления запасами и материалами.

Основу *анализа природы планирования* операций составляет понятие контура управления, осознание временных масштабов планирования, учет особенностей планирования входных ресурсов и управления ими, планирование процесса.

Главная задача управления – удовлетворение нужд потребителей при наименьших возможных затратах. Для этого требуется следующее:

- план – документ, определяющий, какие операции предполагается выполнить в заданный период времени;
- измерение – необходимо регистрировать объем, количество, ассортимент выходных продуктов, количество ресурсов, необходимых для осуществления процесса преобразования;
- сравнение – сопоставление того, что действительно произошло, с тем, что было запланировано;
- управляющие действия – принятие решения о том, какие действия необходимы, и выполнение этих действий.

Описанная схема осуществления управления называется контуром управления.

Управление входными ресурсами включает в себя, прежде всего, следующее:

- управление персоналом (обучение, мотивация, вознаграждения, организация работ и т.д.);
- управление материалами (материалы поступают в организацию от поставщиков и либо обрабатываются, либо используются в операционном процессе);
- управление информацией (либо используется в том виде, в котором поступает, либо преобразуется в операционном процессе);

- управление оборудованием (главный фактор, определяющий производственные возможности организации).

Осознание временных масштабов планирования – это планирование стратегии и календарное планирование.

*Стратегическое планирование* включает в себя принятие решений, определяющих возможный объем производства, при этом учитываются узкие места и синхронизация спроса и предложения.

Существуют два подхода к решению этих задач:

- следование за спросом;
- следование за предложением.

В первом случае объем выходного продукта изменяется в зависимости от изменений спроса. Изменение объема повлечет за собой изменения условий работы и количества работников. Поэтому следование за спросом или управление предложением предполагает особенности в следующих случаях:

- при найме и увольнении персонала;
- при организации сверхурочной работы;
- при продолжительности рабочего дня;
- при создании запасов;
- при выдаче субподрядов;
- при участии потребителей.

Во втором случае объем продукта сохраняется неизменным независимо от спроса. Следование за предложением или управление спросом предполагает особенности в следующих случаях:

- при установлении цен;
- при продвижении товаров;
- при резервировании;
- при ожидании;
- при выпуске дополнительных товаров/услуг.

*Календарное планирование* основано на стратегическом планировании и включает в себя: план производства (необходим для определения недельного задания) и план работ (для определения ежедневной загрузки), в том числе маршрутизацию, загрузку, распределение

ресурсов, учет особенностей при работе при наличии очередей, диспетчеризацию.

*Планирование проекта* предполагает четкое определение начала работ и окончания работ, учитывает уникальность проекта.

*Управление запасами* материалов имеет особое значение при планировании производственных процессов. К ним относятся сырье, полуфабрикаты и законченные изделия.

Главной задачей при планировании является определение размера запаса, времени поставок заказа и количества поставок.

#### **4. Совершенствование операций**

Совершенствование операций – жизненно важно для любой организации. Для оценки операции используются следующие показатели: экономичность, эффективность, результативность.

*Экономичность* характеризует методы получения входных ресурсов с наименьшими затратами при соблюдении установленных требований к этим ресурсам. Для повышения этого фактора следует обращать внимание на качество, количество, своевременность, выбор поставщиков. Уровень экономичности выполнения операции определяется затратами на приобретение необходимых для операционного процесса товаров и услуг. При этом следует обратить внимание на следующие моменты:

- качество приобретаемых товаров или услуг;
- количество приобретаемых товаров или услуг;
- своевременность поставок;
- тщательный отбор поставщиков входных ресурсов.

*Эффективность* означает производство нужного продукта, удовлетворяющего требованиям минимизации количества входных ресурсов. Эффективность тесно связана с производительностью.

*Результативность* означает производство выходных товаров/услуг, нужных потребителю.

Для измерения показателей операционного процесса можно использовать понятия производственных норм, информацию о которых можно получить как из внутренних источников, так и из внешних.

Для определения необходимости изменений в операциях можно воспользоваться матрицей Н. Слака (рис.24).

С помощью этой матрицы можно проанализировать все факторы операций и оценить необходимость изменений. Для этого следует количественно оценить достигнутый уровень выполнения операции по каждому фактору операции, сравнить их с соответствующими нормами и оценить важность всех факторов операции для потребителей. Это позволит занести любой из производственных показателей в одну из клеток матрицы.

|                                                |         |              |                 |                 |
|------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------|-----------------|
| В<br>Ы<br>П<br>О<br>Л<br>Н<br>Е<br>Н<br>И<br>Е | Хорошее | Избыточность | Приемлемо       | Приемлемо       |
|                                                | Среднее | Приемлемо    | Улучшить        | Улучшить        |
|                                                | Плохое  | Улучшить     | Неотложные меры | Неотложные меры |
|                                                |         | Малая        | Средняя         | Большая         |
|                                                |         | ВАЖНОСТЬ     |                 |                 |

Р и с. 24. Матрица Н. Слака

*Приемлемо* – достигнутое значение производственного показателя удовлетворительно, но требуется постоянный мониторинг, для того чтобы не допустить значительного ухудшения положения.

*Улучшить* – значение производственного показателя необходимо повысить, но корректирующие мероприятия, возможно, не являются неотложными.

*Неотложные меры* - требуются неотложные меры для повышения значения производственного показателя. Данный показатель важен для потребителя, но его значение ниже нормы, что представляет опасность для бизнеса.

*Избыточность* – достигнутое значение производственного показателя заметно превышает норму, обеспечивающую сохранение бизнеса.

После того как определены области, требующие усовершенствований, и установлены приоритеты корректирующих мероприятий, необходимо решить, какие изменения потребуются. Можно выделить две общие категории изменений:

- резкое изменение – значительное повышение производственных показателей в один прием путем новых технологий, новых методов работы или новых методов управления;
- непрерывное улучшение – непрерывная серия малых усовершенствований операции.

Общим для всех мероприятий по совершенствованию операций является то, что они обязательно сопряжены с изменениями. В этом случае успех усилий, затраченных на совершенствование операций, зависит от персонала и от того, как организация управляет изменениями.

## **Выводы**

1. Операции являются источником конкурентных преимуществ организации.
2. Методы прогнозирования будущего спроса должны учитывать изменения во внешней среде.
3. Стратегическое планирование операций может быть основано на двух подходах - следование за спросом и следование за предложением.
4. Основные показатели операционного процесса - экономичность, эффективность и результативность - находятся в противоречии, и искусство менеджера – в обеспечении их баланса.

## **Вопросы для повторения**

1. Дайте определение операционного процесса. Приведите примеры операционных систем.

2. Назовите основные этапы проектирования операций.
3. Какие типы процессов вы знаете? Каковы их основные достоинства и недостатки?
4. Назовите этапы планирования операций.
5. Назовите основные показатели операционного процесса.

## **Т е м а 5: Варианты стратегического изменения**

*Цель:* ознакомить с некоторыми вариантами осуществления стратегических изменений в организации

*Основные вопросы темы:*

1. Реструктуризация
2. Слияние и поглощение
3. Изменение корпоративной культуры
4. Изменения на базе информационных технологий

### **1. Реструктуризация**

#### **1.1. Причины и процесс реструктуризации**

Обычно процесс изменения вызывается внутренними или внешними причинами. Эти причины заставляют нас присмотреться к окружению, исследовать рынок, провести анализ внутренних факторов, изучить отношения с клиентами, обдумать возможности организации.

В результате мы определяем, куда необходимо стремиться, как туда попасть и что для этого необходимо сделать, каким должен быть новый образ, новые ценности.

Как правило, изменениям подвергается:

- структура организации (реструктуризация),
- подход к торговле,
- культура организации,
- соответствующие процессы.

Реструктуризация проводится по ряду причин:

- сокращение или подбор оптимального размера штата (рыночные условия или конкуренция);

- рационализация или снижение расходов (рыночные условия или конкуренция);
- повышение результативности или эффективности (стремление к внутреннему улучшению);
- улучшение иерархии (стремление к внутреннему улучшению);
- изменение стратегии (введение стратегии);
- слияние или поглощение (введение стратегии);
- новый товар или услуга (введение стратегии);
- изменение культуры (введение стратегии);
- внутреннее перерегулирование рынка (введение стратегии);
- смена топ-менеджера (решение руководства);
- внутренний или внешний кризис (непредвиденное или незапланированное изменение).

Для успешного проведения реструктуризации необходимо параллельное изменение процессов и культуры. Для ее реализации можно применить трехступенчатый процесс изменений К. Левина. Первый этап – размораживание – предполагает анализ современного положение, выявление движущих сил и сил сопротивления, представление желаемого конечного состояния. Второй этап – изменение – путем участия сотрудников и их вовлечения в процессе изменения. Третий этап – повторное замораживание и стабилизация нового состояния с помощью новой политики, вознаграждения и установки новых стандартов.

Однако процесс реструктуризации не будет успешным, если подразумевается только создание схем проектов и планов. К сожалению организации обычно больше времени уделяют системе или финансам нежели персоналу, хотя при любой реорганизации на первый план выступают политика и психологические потребности сотрудников.

Необходимо убедиться, что реструктуризация даст организации нечто новое. И здесь уместно вспомнить модель согласования Надлера и Ташмена, которая основана на принципах построения организации - «политика» и «организм». Из этой модели следует, что изменение одной части влияет на всю организацию. Так, например, реструк-

туризация одного подразделения приведет к тому, что сотрудники других подразделений должны будут устанавливать новые связи.

Полезной может оказаться модель Бекхарда и Харриса [9], согласно которой во-первых, необходимо определить причины, временные рамки, дать логическое обоснование изменений. Во-вторых, конечную цель представить в привлекательной форме. В-третьих, хорошо спланировать и внедрить процесс.

На рис. 25 приведена схема общего подхода к реструктуризации.



Р и с. 25. Общий подход к реструктуризации

*Анализ причины изменений* структуры показывает, что причинами чаще всего является желание:

- увеличить отклик клиентов;
- завоевать часть рынка;
- улучшить эффективность компании.

Ключевыми движущими силами выступают:

- снижение производства;
- слияние и поглощение;
- необходимость нового сотрудничества;
- юридические и властные изменения.

*Ключевые факторы успеха* определяют с учетом стратегии, корпоративной культуры, рынка, инфраструктуры и внутренних процессов в организации.

Ими могут быть: рабочие отношения, удовлетворенность поставщиков и потребителей, развитие бизнеса (рынок, финансы), распределение полномочий.

*Выбор формы.* Форма – это различные способы структурного устройства компании. Организационная структура определяется стратегией бизнеса и может быть:

- предпринимательская – в наличии один товар или услуга, местный рынок, региональный рынок;
- функциональная – ограниченный стандартизированный набор товара, региональный или национальный рынок;
- разделенная – множественная меняющаяся линия товара, национальный или международный рынок;
- матричная – стандартные и инновационные товары, стабильный и меняющийся рынок;
- динамическая – существует потребность в создании товара или услуги.

В таблице 8 даны характеристики этих структур.

## Характеристики типов организационных структур

| Характеристики      | Структура                                                                                   |                                                                                       |                                                                                                                                                                         |                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Предпринимательская                                                                         | Функциональная                                                                        | Разделенная                                                                                                                                                             | Матричная                                                                                         |
| Главные особенности | Высокая централизация, разделение обязанностей отсутствует                                  | Централизация вокруг стоящих задач                                                    | Распределение по центрам прибыльности. Децентрализация                                                                                                                  | Постоянный двойной контроль. Вопросы ставятся и решаются в зависимости от конкретных задач        |
| Когда применяются   | Простые компании на ранних стадиях                                                          | Небольшие компании. Относительно стабильные ситуации                                  | Разделение по специализации. Рост организаций слиянием или поглощением. Проблемная среда. Производство нескольких видов товаров и услуг. Географическое рассредоточение | Большие мультипроектные многонациональные организации. Маленькие компании по предоставлению услуг |
| Преимущества        | Позволяет руководителю с логическим мышлением обеспечивать рост компании                    | Контроль из центра. Низкие затраты. Эффективность реализации конкурентных преимуществ | Возможная оценка эффективности по центрам прибыльности                                                                                                                  | Оптимальное использование навыков и ресурсов                                                      |
| Ограничения         | Эффективность определяется компетентностью руководителя. Приемлема до определенных периодов | Доходность зависит исключительно от директора. Проблемы координации функций           | Конфликт между подразделениями из-за ресурсов. Трудно оценить отдельные виды деятельности                                                                               | Сложность внедрения. Двойная ответственность. Медленное принятие решений.                         |

*Оценка риска.* Всякая реструктуризация связана с риском, который определяется необходимостью:

- четкого разделения ролей и обязанностей;
- поддержкой тесных культурных связей между подразделениями;
- учета затрат.

Основная причина риска объясняется тем, что реструктуризация может не решить основную проблему, стоящую перед организацией, если эта проблема была первоначально не правильно идентифицирована.

Кроме того, риск может быть связан с недостатком опыта управления изменениями, недопониманием предстоящих перемен, возможной потерей людей, невозможностью передачи информации в нужном направлении и в необходимом объеме и недостатком мотивации.

*Обучение на примере предыдущих проектов.* Многие компании в период изменений склонны к реструктуризации, поэтому необходимо изучить их опыт и обратиться к собственному опыту реструктуризации в прошлом, чтобы избежать возможных ошибок.

*Планирование и исполнение проекта.* Задача руководителей реструктуризации – обеспечить продолжение работы, готовность сотрудников действовать в новой структуре, гладкий и своевременный переход от одной системы к другой.

При любой реструктуризации следует описать светлое будущее и дать его логическое обоснование, связать со стратегией, практической работой, показать выгоду.

У менеджера должны быть ответы на вопросы:

- Какова цель реструктуризации?
- Как это будет выглядеть на практике?
- Кого и как затронут изменения?
- Какой путь надо пройти, включая камни преткновения и временные рамки?
- Как будут подбирать людей на новые должности?
- Что будет с остальными?
- Где искать помощь и как поучаствовать в процессе?
- Какова новая структура и новые роли сотрудников?

- Какое поведение требуется в возникшей ситуации?
- Обеспечат ли обучение и развитие?

Для того чтобы реструктуризация прошла как можно более гладко, необходимо обеспечить несколько систем поддержки.

*Мониторинг и анализ.* Их следует проводить на протяжении всего процесса реструктуризации вплоть до оценки продуктивности новой структуры. План реструктуризации необходимо постоянно контролировать и следить за прогрессом задачи и человеческого фактора.

## 1.2. Реструктуризация с позиций сокращения штатов

Реструктуризация часто сопровождается сокращением штатов. Сокращение оказывает влияние, как на уволенных, так и на сохранивших работу. В таблице 9 представлено влияние сокращения на индивидуальном и организационном уровнях в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Многие из перечисленных чувств на первый взгляд внешне не проявляются, но однозначно сказываются на мотивации и качестве выполнения работы [9].

Таблица 9

### Влияние сокращения на индивидуальном уровне и на организацию

|                                                     | Влияние на индивидуумов                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Влияние на организацию                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>От краткосрочной к среднесрочной перспективе</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрушена психологическая связь</li> <li>- Ненадежность рабочего места</li> <li>- Несправедливость</li> <li>- Недоверие и ощущение предательства</li> <li>- Депрессия, стресс, утомление</li> <li>- Желание, чтобы все быстрее закончилось</li> <li>- Вина</li> <li>- Оптимизм</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение риска</li> <li>- Уменьшение мотивации</li> <li>- Отсутствие доверия к менеджменту</li> <li>- Увеличение краткосрочных планов</li> <li>- Неудовлетворение планированием и общением</li> <li>- Гнев по поводу возросшей нагрузки</li> <li>- Ощущение нескончаемости перемен</li> <li>- Продолжающиеся обязательства</li> </ul> |

|                                       | Влияние на индивидуумов                                                                                                                                                           | Влияние на организацию                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| От средней к долгосрочной перспективе | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Угроза</li> <li>- Печаль</li> <li>- Тревога</li> <li>- Страх</li> <li>- Шок</li> <li>- Отрицание</li> <li>- Депрессия, стресс</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Добавочный объем работ</li> <li>- Уменьшение мотивации</li> <li>- Преданность работе, но не организации</li> <li>- Повышение опоры на собственные силы</li> <li>- Чувство несправедливости, разрыв корпоративных связей</li> </ul> |

Д. Ноэр [9] рассматривает сокращение штатов на четырех разных уровнях:

1. Правильное понимание процесса введения изменений.
2. Управление эмоциями.
3. Ориентация на будущее.
4. Внедрение изменений.

На первом этапе речь идет о верном понимании преобразований. Для этого применима стратегия общения и соответствия процесса организационным ценностям. Необходимо действовать прямо и с состраданием.

После достижения правильного понимания необходимо разобраться с эмоциями (явные и тайные чувства). Для этого этапа требуется время.

Теперь самое время сосредоточиться на тех, кто «выжил». Необходимо восстановить самоконтроль, доверие и самооценку. Для этого требуется множество распоряжений и последовательность действий здесь лучше, чем неразбериха.

На четвертом этапе «внедрение» все наши попытки могут провалиться, так как организация

- пытается отторгнуть инородный элемент;
- приспособить его (элемент) к старой модели;
- изменить старую модель в соответствии с новым элементом.

Таким образом, реструктуризация – это повсеместное явление в организации, однако она может быть неприятной как для организации, так и для людей.

## **2. Слияние и поглощение**

Почему организации участвуют в слиянии и поглощении?

Чему организации учатся при слиянии и поглощении?

Можно ли регулировать этот процесс?

Прежде всего, отметим, что существует три типа сделок по слиянию и поглощению:

- горизонтальная (сделка с конкурентом);
- вертикальная (сделка с поставщиком или клиентом);
- конгломератная (слияние с другими компаниями, не связанными с конкурентами, продавцами или покупателями).

Слияние и поглощение вызывается рядом причин, перечисленных ниже.

1. Быстрый рост организации. Это позволяет мгновенно увеличить доход, но, вместе с тем, вызывает необходимость управления в несколько раз большей организацией. Рост подразумевает не только появление новых клиентов, но и доступ к оборудованию, торговой марке, технологиям.

2. Совместная деятельность. При этом появляется возможность роста доходов с помощью нового образа товара или услуги, сокращения расходов за счет увеличения масштабов производства, ведения совместной финансовой деятельности. Некоторые поглощения вызваны наличием у другой стороны, участвующей в слиянии, более квалифицированных менеджеров. Совместная деятельность способствует также усилению конкурентных областей, например, таких как НИОКР.

3. Диверсификация. Это развитие бизнеса вне традиционной индустрии компании. На диверсификацию компании подталкивает не-

стабильность собственного рынка, желание начать новое прибыльное дело.

4. Интеграция для достижения экономических выгод. Горизонтальная интеграция предполагает слияние с конкурентом или приобретение его, чтобы завоевать долю рынка и повысить влияние.

Вертикальная интеграция предполагает слияние с поставщиком/потребителем, что позволяет:

- приобрести зависимый источник поставок;
- получить возможность требовать специализированных поставок;
- снизить затраты на поставки;
- улучшить конкурентоспособность.

5. Необходимость заключить любую сделку. Попытки руководителя быстро заключить сделку приводят к тому, что возникает опасность переоценки потенциального увеличения доходов или сокращения расходов. Успех от слияния должен заключаться не в быстром заключении сделки, а в долгосрочной программе достижения выгоды.

В таблице 10 представлены основные достоинства и недостатки причин слияния и поглощения, а также, какие последствия они несут для организации [9].

Таблица 10

**Сравнительные причины для слияния**

| <b>Причины</b>    | <b>Преимущества</b>                                         | <b>Недостатки</b>                                                                | <b>Последствия для организации</b>                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рост              | Быстрый рост доходов.<br>Сокращение конкуренции             | Больше работы для топ-менеджеров.<br>Трудно поддержать успех после первой выгоды | Появление новых топ-менеджеров.<br>Интеграция в некоторых областях                       |
| Совместная работа | Возможна значительная выгода вследствие снижения затрат     | Возможны проблемы из-за несовместимости организационных культур                  | Сотрудничество топ-менеджеров в ключевых областях совместной работы                      |
| Диверсификация    | Возможен выход на новые рынки.<br>Расширение портфеля акций | Потенциальная выгода не всегда реализуется в виде увеличения прибыли             | Несо согласованные управленческие команды<br>Возможно улучшение в административной сфере |

| <b>Причины</b> | <b>Преимущества</b>                                                                   | <b>Недостатки</b>                                                             | <b>Последствия для организации</b>                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Интеграция     | Сокращение конкуренции.<br>Рост значения компании на рынке                            | Большая работа для менеджмента в области согласования организационных культур | Сплоченная управленческая команда.<br>Тесно связанные основные процессы |
| Сделка         | Быстрая сделка увеличивает интерес общественности к генеральному директору и компании | Привлекательность и здравый смысл могут вступить в противоречия               | Успех или провал                                                        |

Вместе с тем, следует иметь в виду, что четыре из пяти слияний, заканчиваются неудачей. Чтобы результат был положительным, необходимо:

- постоянно общаться;
- правильно понимать структуру задачи;
- учитывать особенности корпоративных культур сливаемых компаний;
- думать о клиентах;
- использовать понятные и простые процессы.

Постоянное общение (через собрания, бюллетени, объявления, личную помощь, вопросы и ответы, конференции) снижает напряженность, возникающую среди персонала. Люди хотят знать, что будет с ними еще до заключения сделки, и это для них важнее, чем стратегические задачи. Во время общения необходимо чётко оговаривать временные рамки предполагаемых изменений.

Любое изменение обязательно затрагивает структуру. Сотрудники будут стараться сохранить старые линии подотчетности, а топ-менеджеры – сократить административные расходы с сохранением лучших сторон сливающихся компаний. Новую структуру следует разрабатывать ещё до заключения сделки, чтобы сотрудники могли осознать новые командные роли.

Несовместимость корпоративных культур очень часто является проблемой при слияниях. Это особенно проявляется при транснациональных объединениях, когда необходимо учесть национальные различия культур. Следует заранее познакомиться и установить дружеские отношения с управленческой командой, совместно обеспечивать и поддерживать функционирование процесса слияния.

Важно, чтобы люди не чувствовали разницу между «нашими и вашими», не ностальгировали по прошлому. Клиенты чувствуют предстоящие перемены первыми, поэтому их нужно успокоить конкретными делами. Для этого необходимо определить чёткие и ясные правила работы с клиентами в качестве единой команды.

Важным моментом при слиянии и поглощении является забота об общих процессах. Необходимо наметить этапы процесса и установить временные рамки с указанием промежуточного результата (например, «цели согласованы», «структура определена» и пр.). Можно предложить четыре этапа:

1) предварительный – оценка сильных сторон и потенциальных барьеров для объединения, назначения менеджера – управляющего интеграцией, разработка стратегии сообщения информации об изменениях;

2) создание фундамента – краткосрочное и долгосрочное планирование, распределение ресурсов, назначение исполнительных менеджеров и вовлечение топ-менеджеров;

3) интеграция – семинары по корпоративной культуре, контроль процессов, отслеживание обратной связи и корректировка процессов;

4) ассимиляция – продолжение обучения, разработка общих процессов и средств, оценка проводимых изменений.

Основные рекомендации по поводу того, чего не следует делать при слиянии.

1. Не составляйте списков всех дел, следуйте правилу Паретто 80:20 и сосредоточьтесь на 20% наиболее значимых задач.

2. Не рассылайте ничего незначущую информацию.

3. Не используйте иерархию существующих комиссий, а создавайте специализированные группы

4. Не допускайте беспорядочного распределения ответственности. Рабочие роли и взаимоотношения должны быть чётко определены.

5. Не произносите пустых воззваний, а планомерно формируйте новую корпоративную культуру.

6. Не поддавайтесь искушению: «двое наших, двое ваших», ролевые модели должны обеспечивать будущий порядок вещей.

7. Не поощряйте непричастных, вознаграждение должно быть увязано с «правильным» поведением.

Задача руководителя при слиянии и поглощении заключается в том, что он должен обеспечить соответствующую атмосферу для новой деятельности людей. Команды и сотрудники должны осознавать необходимость перемен.

В таблице 11 отражены этапы процесса слияния и поглощения и действия руководителя по управлению реакцией персонала [9].

*Таблица 11*

**Управление реакцией персонала в процессе слияния и поглощения**

| № п/п | Этапы                                                                     | Впечатление персонала                                         | Действия менеджеров                                                                                            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Объявление о слиянии                                                      | Шок.<br>Недоверие.<br>Облегчение, что слухи подтвердились     | Заранее подготовить и дать полную информацию о причинах и целях преобразований                                 |
| 2.    | Объявление конкретных планов                                              | Отрицание.<br>Смесь возмущения и тревоги.<br>Гнев и обвинения | Обсудить последствия слияния с сотрудниками.<br>Рассказать о новой структуре и месте каждого в новой компании  |
| 3.    | Начало изменений: новые руководители, клиенты, коллеги, сокращение штатов | Депрессия – человек прощается с прошлым.<br>Принятие нового   | Признать конец эпохи.<br>Распределите новые обязанности.<br>Определите нынешние цели, совместные новые правила |

| №<br>п/п | Этапы                          | Впечатление персонала                      | Действия менеджеров                                                                                 |
|----------|--------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.       | Формирование новой организации | Поиск новых форм, оптимизм, свежая энергия | Поощрять риск.<br>Создавать возможность для развития.<br>Обсудить новые ценности.<br>Отметить успех |

Слияние и поглощение часто подразумевает реструктуризацию. Решения о назначении и увольнении должны быть оправданными и справедливыми. Для этого необходимо разработать чёткие, объективные критерии отбора.

При планировании слияния и поглощения можно использовать модель «Восемь шагов» Коттера [9], так как она совмещает различные подходы к изменениям и обеспечивает необходимую гибкость в решении проблем.

### **3. Изменение корпоративной культуры**

#### **3.1. Принципы успешного изменения корпоративной культуры**

Э. Шейн определяет корпоративную культуру как «модель из основных положений, которые заданная группа придумала, открыла или разработала в попытке справиться с проблемами внутренней адаптации и внешней интеграции. Они исправно работают, что позволяет признать их жизнеспособными и навязать новым членам группы в качестве верного способа восприятия, мышления и ощущения данных проблем».

Культура существенно влияет на производительность труда, поэтому ей уделяется пристальное внимание со стороны менеджмента.

Корпоративная культура, как следует из определения Шейна, проявляется в действии и для ее развития характерно шесть путей:

- общее развитие – организация приспосабливается к окружающей среде;
- развитие команд, как внутри организации, так и вне её;
- управляемое развитие в результате «прозрения» руководителей;

- управляемое развитие с помощью обмена опытом между командами;
- развитие за счет создания параллельных систем управляющих команд и групп специалистов, ориентированных на проект;
- разрушение старой и создание новой культуры в посредством нового руководства.

Для успешного изменения корпоративной культуры рекомендуется придерживаться следующих принципов [9].

1. Всегда держите связь с образом, задачей и целями организации. Начните с анализа стратегии и постройте четкий образ будущей культуры.

2. Создайте чувство острой необходимости в переменах и постоянно усиливайте его.

3. Уделяйте внимание участникам. Станьте на место участников изменений, вовлекайте в процесс как можно больше людей. Убедитесь, что все участники, в том числе и клиенты, почувствуют преимущества от изменений.

4. Вопрос «как?» не менее важен, чем вопрос «что?». Корпоративная культура – это принцип действия организации, обладающий некими ценностями. Поэтому изменение культуры должно происходить в соответствии с этими ценностями.

5. Стройте на старом и шагайте в новое. В любой корпоративной культуре есть как положительные, так и отрицательные черты. Вам придется полагаться на современные техники и следить, чтобы не упустить самое главное. Вовлекайте коллектив в творчество, заимствуйте различные подходы вне системы, обучайте людей.

6. Создайте облегчающие механизмы. Это система вознаграждений, планирование и управление по поддержанию новых моделей культуры.

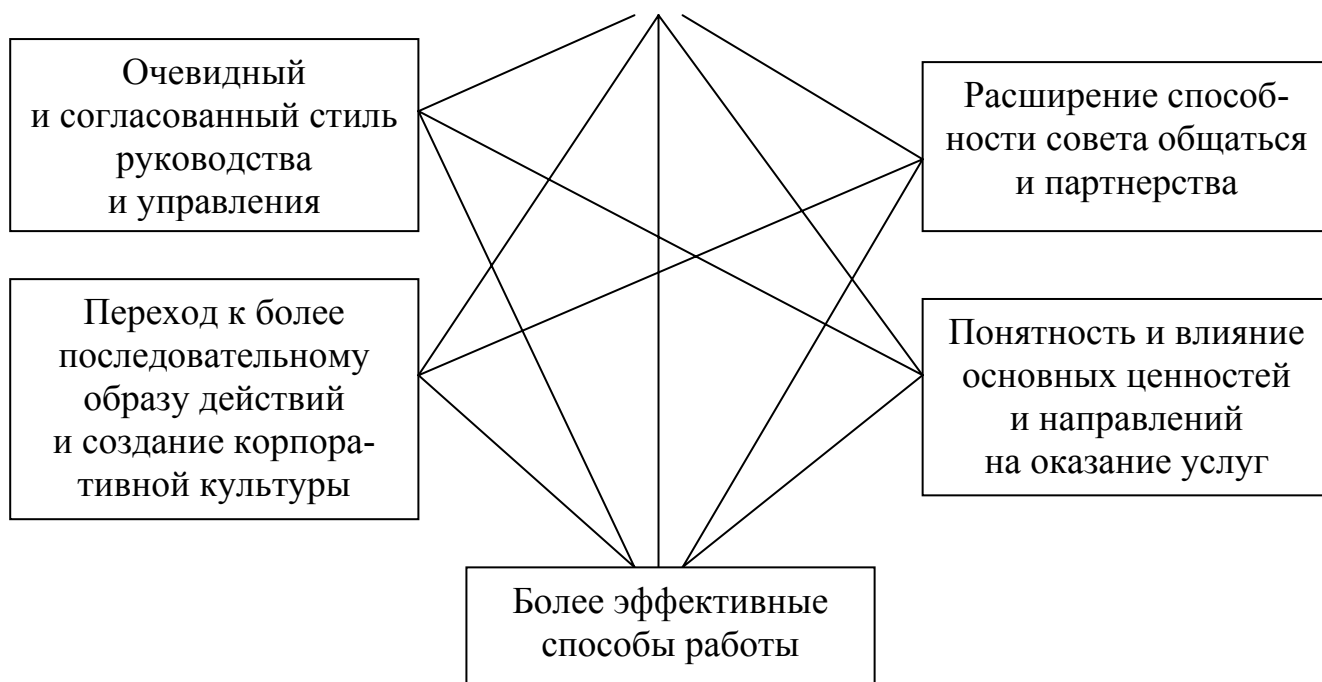
7. Выступайте в качестве ролевой модели. Менеджер личным примером должен поддерживать новые ценности.

8. Создайте общность правильно ориентированных и гибких руководителей. Необходимо добиться разумного сочетания руководства и лидерства.

9. Настаивайте на коллективном использовании изменений. Изменением корпоративной культуры должны заниматься все менеджеры без исключения, а не только отдел персонала.

### 3.2. Пример изменения культуры за счет регулирования организации

Крупное местное учреждение городского совета функционировало недостаточно эффективно. Оно не отвечало требованиям граждан. Анализ выявил возможные достижения и препятствия в заявленных результатах. Были проведены интервью с менеджерами различных уровней, с фокус-группами (неформальными лидерами, членами коллектива), ключевыми участниками (партнерами, гражданским советом, торговыми союзами). В результате выявлено шесть взаимосвязанных сфер, повысив эффективность которых можно рассчитывать на повышение общей эффективности (см. рис.26).



Р и с. 26. Шесть ключевых сфер

Были разработаны следующие рекомендации по повышению эффективности каждой сферы.

#### Устойчивое повышение ориентации на клиентов и граждан.

Выяснилось, что не все подразделения ориентированы на «заботу о клиентах», хотя большинство сотрудников и понимают важность «заботы». Требовалось рационализировать системы и процедуры.

Для этого были введены соглашения и письменные обязательства по предоставлению сервиса высшего качества.

#### Понятность и влияние основных ценностей и направлений на оказание услуг.

Были выделены основные ценности, установлены приоритеты корпоративной политики. Все ценности были воплощены в конкретные образы действия и приведены к желаемым результатам. За развитие и поддержку ценностей установлены системы вознаграждения.

Очевидный и согласованный стиль руководства подразумевает, что существуют:

- четкий и согласованный набор приоритетов;
- процессы управления конфликтами и давлением;
- приверженность целей и ответственность за осуществление приоритетных задач;
- методы минимизации разрушительного конфликта между группами.

До персонала была доведена вся информация о предстоящих изменениях для того, чтобы они могли принять участие в формировании собственного будущего.

Переход к более последовательному образу действий и создание корпоративной культуры предполагает, что установлены реалистичные цели и постоянно контролируется процесс. Были выявлены причины, задерживающие прогресс: множество приоритетов, политическая подоплека взаимоотношений, отсутствие ориентации на обучение людей и др. Устранение этих причин приведет к большему пониманию программ изменений.

Более эффективные способы работы. Были разработаны новые способы работы, начиная от более продуктивных и менее продолжительных совещаний и заканчивая построением матричных структур и созданием эффективных информационных систем.

Расширение способности общаться. Увеличение объема работ и нужных навыков требовало от работников городского совета тесного сотрудничества с внешними партнерами и поиска возможностей для обучения всей системы. Способности к эффективному внешнему партнерству необходимы и для улучшения совместной работы внутри городского совета.

#### **4. Изменения на базе информационных технологий**

Согласно последним данным в успешных компаниях около 30 % всех средств тратится на информационные технологии (ИТ). 70% компаний понимают необходимость внедрения ИТ-технологий, но только 20 % из них удается реализовать потенциал этих средств.

Для успешного внедрения ИТ-технологий необходимо:

- добиться легкого, гибкого управления производством заказных товаров;
- по-новому сегментировать рынок путем анализа маркетинговых исследований;
- обеспечить доступ к товарам через Интернет, что позволит сократить число агентов и посредников;
- искать и создавать новые формы партнерства и новые типы организаций;
- глобализировать операции;
- улучшить качество информации;
- обеспечить круглосуточную работу, чтобы максимально использовать ресурсы;
- сократить затраты на персонал.

Для успешного внедрения ИТ-технологий очень важно установить стратегию использования ИТ для чего можно воспользоваться страте-

гической сеткой (см. рис. 27). Она позволяет оценить текущее стратегическое положение организации в ИТ и решить, сколько внимания уделять и как управлять этими технологиями.

Организация - «помощник» тратит много средств на ИТ, но успех зависит не только от ИТ-систем, требуется также инновационное развитие смежных процессов (например, врачебный кабинет).

Организация - «предприятие» полностью зависит от четкой работы ИТ-системы. В случае отказа последней, производство останавливается. Развитие инновационных процессов не является жизненно важным для поддержания конкурентоспособности.

|                                                                       |         |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-------------|
| Стратегическое влияние существующих систем (зависимость производства) | высокое | Предприятие | Стратег     |
|                                                                       | низкое  | Помощник    | Разработчик |
|                                                                       |         | низкое      | высокое     |

Стратегическое влияние вклада в инновационное развитие программного обеспечения (стратегическая ценность)

Р и с. 27. Стратегическая ИТ-сетка

Для организации - «разработчик» важно развитие программного обеспечения, но не повседневное использование ИТ –систем (например, организации, занимающиеся разработкой пакетов обучающих программ).

Организация – «стратег» получает преимущество от инновационного развития программного обеспечения (например, банк). Повсе-

дневная деятельность так же зависит от чёткой работы IT-систем. Наблюдается тесная связь между стратегией и IT.

Для успешного освоения IT-технологий в организации должна быть создана группа специалистов 5-10 топ-менеджеров, руководителя информационной службы, сотрудников, которые должны определить стратегию вложений в IT.

Освоение наиболее ценных IT-технологий требует длительного времени, оно зависит от специфических знаний организации. Сэмбэрфи и Змуд предлагают семь категорий навыков в IT-управлении [9].

1. Раскрытие бизнес потенциала.
2. Развитие внешних связей.
3. Линейные и топ-менеджеры должны активно участвовать в борьбе за IT-инициативы.
4. Развитие способностей всех сотрудников обращаться с информационными технологиями и использовать их в бизнес-процессах.
5. Установление связей между стратегическими проектами и IT-схемами.
6. Создание уместной и гибкой инфраструктуры, помогающей внедрять и использовать инновационные IT-механизмы.
7. Развитие способности сотрудников строить, поддерживать и сохранять обработку информации.

Переход к лучшему управлению IT включает в себя 3 этапа:

1. Создание группы специалистов из топ-менеджеров, линейных менеджеров, сотрудников. Увязывание стратегии организации со стратегией внедрения IT.
2. Проведение проверки знаний ключевых IT-технологий всеми сотрудниками.
3. Составление плана повышения квалификации наиболее важных навыков, установление четких временных рамок.

Трудности, которые связаны с IT, можно сформулировать следующим образом:

- большая часть информации, которая интересует менеджера, не связана с IT;
- менеджеры предпочитают получать информацию «вживую», а не от «железяк»;
- чем сложнее и детальнее подход к управлению информацией, тем меньше надежд на изменение моделей поведения;
- информация не должна быть обобщенной;
- если информация – это власть и деньги, люди не спешат ей делиться;
- чтобы овладеть электронной перепиской, сначала необходимо научиться личному общению;
- нет ничего хуже информационной перегруженности.

К управлению IT нужно подходить серьезно. Информационно-технологические навыки должны быть представлены не только в IT-отделах, но и во всей организации. К изменениям в привычках обмена информацией нужно подходить как к изменениям культуры. Причем нужно иметь в виду, что новые технологии могут, как поменять поведение, так и усилить существующие привычки и отношения.

## **Выводы**

1. Реструктуризация является наиболее распространенной формой проведения стратегических изменений.
2. Совместная деятельность даёт возможность роста доходов с помощью нового образа товара или услуги, сокращения расходов за счет увеличения масштабов производства, ведения совместной финансовой деятельности и. способствует усилению конкурентных областей, например, таких как НИОКР.
3. Успешная реализация стратегии во многом зависит от приверженности персонала к миссии и стратегическим целям организации, поэтому менеджер должен уделять внимание формированию соответствующей корпоративной культуры.

4. IT-технологии могут стать источниками конкурентных преимуществ организации.

#### **Вопросы для повторения**

1. Назовите основные причины реструктуризации
2. Какое влияние оказывает реструктуризация на мотивацию?
3. Чем вызваны процессы слияния и поглощения? Какие преимущества дает совместная деятельность?
4. Обоснуйте, почему необходимо уделять внимание формированию корпоративной культуры. Каким образом корпоративная культура оказывает влияние на реализацию стратегии?
5. Обоснуйте важность IT-технологий в управлении организацией.

## Заключение

В связи с внедрением рыночных отношений в сфере экономики и бизнеса, особенности стратегического менеджмента начинают проявляться особенно ярко. Овладение навыками стратегического управления - важнейшее условие выживания и развития организации в новых постоянно меняющихся условиях предпринимательской деятельности.

Стратегическое управление как вид деятельности связано с решением достаточно широкого спектра задач: определение миссии организации и её целей, выбор направления развития организации, достижение конкурентного преимущества и пр.

В условиях ужесточения конкуренции следует повышать систематичность и комплексность анализа. В этих целях диагностика организации должна предусматривать всеобъемлющий анализ внешней среды организации и её потенциала, нахождение конкурентных преимуществ организации и её слабых сторон, разработку предложений по проведению изменений различных компонентов организации с целью улучшения её деятельности.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал формирует у будущих менеджеров понимание сущности стратегического менеджмента как способа управления, его необходимости и знание основополагающих принципов. Здесь же рассматривается управление операционным процессом, как фактора обеспечения конкурентного преимущества. Содержание учебного пособия позволяет:

- научить понимать природу стратегического управления;
- привить навыки пользования основными моделями стратегического менеджмента;
- выработать умения самостоятельно анализировать, планировать и проектировать операционные процессы;
- сформировать представление об некоторых вариантах стратегических изменений.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учеб. [Текст] / А.В. Бусыгин – М.: Финпресс, 2000. 1056с.
2. Вацугов, Д.Д. Практикум по менеджменту. [Текст] / Д.Д. Вацугов. – М.: Высш. шк., 2004. 192 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент. [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. 504 с.
4. Воейков, Д.Д., Васильев А.В., Родина Н.И. Менеджмент: Уч. пособие. [Текст] / Д.Д. Воейков, А.В. Васильев, Н.И. Родина. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ “ЛЭТИ”, 2002. 64 с.
5. Гертман, М. Стратегический менеджмент. [Текст] / М. Гертман - СПб: ИД «Нева», 2003. 96 с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 502 с.
7. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2005. 608 с.
8. Зуб, А.Г. Стратегический менеджмент: теория и практика управления. [Текст] / А.Г. Зуб. – М.: Аспект-Пресс, 2004. 415 с.
9. Камерон, Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. 360 с.
10. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П.Нортон /Пер с англ. М. Павлова. – М.: Олимп-бизнес, 2006. 294с.
11. Сухинин, В.П. Менеджмент. Уч. пособ. [Текст] / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Самара: СамГТУ, 2003. 268 с.
12. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2005. 496 с.
13. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2006. 496 с.
14. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. –М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с
15. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин – СПб.: Питер, 2008. 240 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                            | стр. |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| <i>Предисловие</i> .....                                                   | 3    |
| <i>Введение</i> .....                                                      | 4    |
| Тема 1: Основные понятия стратегического менеджмента.....                  | 5    |
| Тема 2: Стратегия, основанная на реализации конкурентных преимуществ.....  | 31   |
| Тема 3: Стратегия, основанная на интенсивности использования ресурсов..... | 48   |
| Тема 4: Управление операционным процессом.....                             | 59   |
| Тема 5: Варианты стратегического изменения.....                            | 76   |
| <i>Заключение</i> .....                                                    | 98   |
| <i>Библиографический список</i> .....                                      | 99   |

*Для заметок*

*Для заметок*

*Для заметок*

*Сухинин Валентин Павлович,  
Горшенина Маргарита Владимировна*

***Стратегический менеджмент***

---

Филиал государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани  
446101. г. Сызрань Самарской обл., ул. Советская, 45