

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «УДМУРТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления
Кафедра управления социально-экономическими системами

А.Ф.Гольман
Стратегическое лидерство

Ижевск, 2008

Учебное пособие обсуждено на заседании кафедры
управления социально-экономическими системами

Данное учебное пособие является непосредственным продолжением предыдущей работы автора «Менеджмент креативной организации», выпущенной в 2003 году и может быть использовано при самостоятельной работе над широким классом управленческих дисциплин, таких как «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Стратегическое планирование», «Инновационный менеджмент» и ряд других.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Лидерство.

Глава 1. Креативная организация.

Глава 2. Инновации.

Глава 3. Миссия

Раздел II. Стратегия.

Глава 1. Анализ.

Глава 2. Стратегический процесс.

Глава 3. Стратегические альтернативы

Раздел III. Перемены.

Глава I. Стратегические изменения.

Глава 2. Новая парадигма.

Заключение

Литература

Раздел 1. Лидерство.

Современный менеджмент переживает настоящую революцию. Традиционные подходы к управлению привлекают внимание прежде всего к контролю над людьми, достижению стабильности и эффективности производства, использованию правил и процедур, созданию вертикальной структуры управления сотрудниками и достижению запланированных результатов (прежде всего, прибыли). Новый подход к менеджменту предполагает использование энтузиазма и творческих способностей людей, поиск общих взглядов, норм и ценностей, открытый доступ к информации, поощрение командного труда, сотрудничества и партнерства, адаптацию организаций к внезапным изменениям внешней среды и достижение максимальной эффективности их деятельности.

Р.Дафт

Глава 1. Креативная организация.

Менеджмент как практическая деятельность постоянно развивается, обретая иногда такие формы, которые по своей сущности в корне противоположны тому, что прежде в практике и в теоретическом осмыслении считалось образцом правильного управления.

О.С. Виханский.

1. Эффективный менеджмент

Менеджмент есть организация совместной деятельности людей для достижения поставленных целей. Эти общие, разделяемые всем персоналом цели придают управленческой деятельности интеграционный характер. Интеграционность есть атрибут, наиболее характерная особенность современного менеджмента.

Универсальность – вторая его специфическая особенность. В любой организации менеджер выполняет одни и те же функции, решает в принципе одни и те же задачи. Он определяет направление организации, продумывает ее миссию, устанавливает цели и мобилизует ресурсы для достижения конечных результатов. Менеджер создает условия для высокопродуктивной деятельности людей и их высоких личных достижений, такую атмосферу, при которой деловые цели организации становятся жизненными устремлениями каждого человека.

Изначально ориентированный на конечный результат, менеджмент, наконец, есть процесс операциональный. Это особый механизм, с помощью и посредством которого деловая организация преобразует затраты ресурсов в заранее заданные результаты. Интеграционность, универсальность и инструментально-операциональный характер в совокупности образуют то, что можно назвать феноменологией менеджмента.

«Менеджмент – определяет это понятие американский ученый Конз. – это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп. Это искусство создания такой

среды, в которой люди могут действовать как личности и, кроме того, кооперироваться для достижения целей группы. Это искусство разрушать преграды для такого стиля деятельности, это путь оптимизации эффективности труда и достижения целей .

Краеугольным камнем современного менеджмента является его эффективность, под которой понимается соотношение затрат производительных ресурсов с получаемыми результатами. Менеджмент, замечает по этому поводу П.Друкер, - это динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность предприятия. Без этого элемента «производственные ресурсы» остаются всего лишь ресурсами и никогда не становятся производством. Все предприятия работают с весьма похожим набором ресурсов. Единственное, что отличает одно предприятие от другого, - это качество управления предприятием на всех уровнях менеджмента. Существует только один способ оценить этот решающий фактор: он заключается в измерении эффективности, или производительности, которая показывает, насколько разумно используются ресурсы и какую они приносят прибыль.

Попытка осмысления понятия эффективности была предпринята еще в 1908 г. американским ученым Г.Эмерсоном в книге «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». На ярких, образных примерах Эмерсон продемонстрировал разительный контраст между эффективными методами, которыми пользуется природа, и неэффективными действиями человека. Вот как работает «естественный насос»: вода испаряется с поверхности океанов, поднимается на огромную высоту, переносится на тысячи миль и выпадает на горы и равнины без каких-либо труб, потерь от трения и механических приспособлений. А теперь, замечает Эмерсон, представим себе обычный водопровод или, скажем, строительство Великих пирамид, поглотившее десятки тысяч человеческих жизней и оставшееся величайшим в истории человечества памятником непроизводительности.

Если бы труд человека был столь же эффективным, производительным, как деятельность природы, не было бы бедности, все были бы богаты. Причина нашей бедности, полагает Эмерсон, не в недостатке ресурсов – они неисчерпаемы. Причина заключается в нашей неэффективности.

Эффективность деловой организации представляет собой ее способность производить больше или лучше, чем каждый ресурс, из которых она состоит (эффект синергизма). Предприятие есть некая органическая целостность, то есть нечто большее, чем просто сумма его составных частей, а результат его деятельности должен быть большим, чем арифметическая сумма результатов деятельности всех его составных частей.

Иными словами, предприятие нельзя рассматривать как механическое соединение всех его ресурсов. Недостаточно просто соединить ресурсы в определенной логической последовательности, а затем лишь открыть клапан для вливания капитала. Требуется нечто большее- превращение ресурсов. А это не может произойти из такого безжизненного и неодушевленного ресурса

как капитал. Единственным ресурсом организации, способным к самосовершенствованию и развитию, может быть только человек, все остальные подчиняются законам механики. Их можно использовать лучше или хуже, но на «выходе» никогда не получится результат больший, чем сумма всех «входов». Человек – единственный из ресурсов, способных к саморазвитию. Менеджмент и есть мобилизация творческого потенциала человека для достижения целей организации, есть, по выражению Бевериджа, «искусство побуждать обычных людей делать необычные вещи».

2. Организация

Инструментом достижения управленческих целей является деловая организаци. Среди многообразных факторов, определяющих ее природу и функционирование, необходимо отметить следующие (см. рис.1).

1. Миссия организации, то есть ее целевая философия, выражающая главную причину и смысл существования организации на рынке, ее социально-этическое предназначение. Будучи достаточно устойчивым представлением о ценностной природе бизнеса, организационная миссия должна тем не менее периодически пересматриваться в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды.

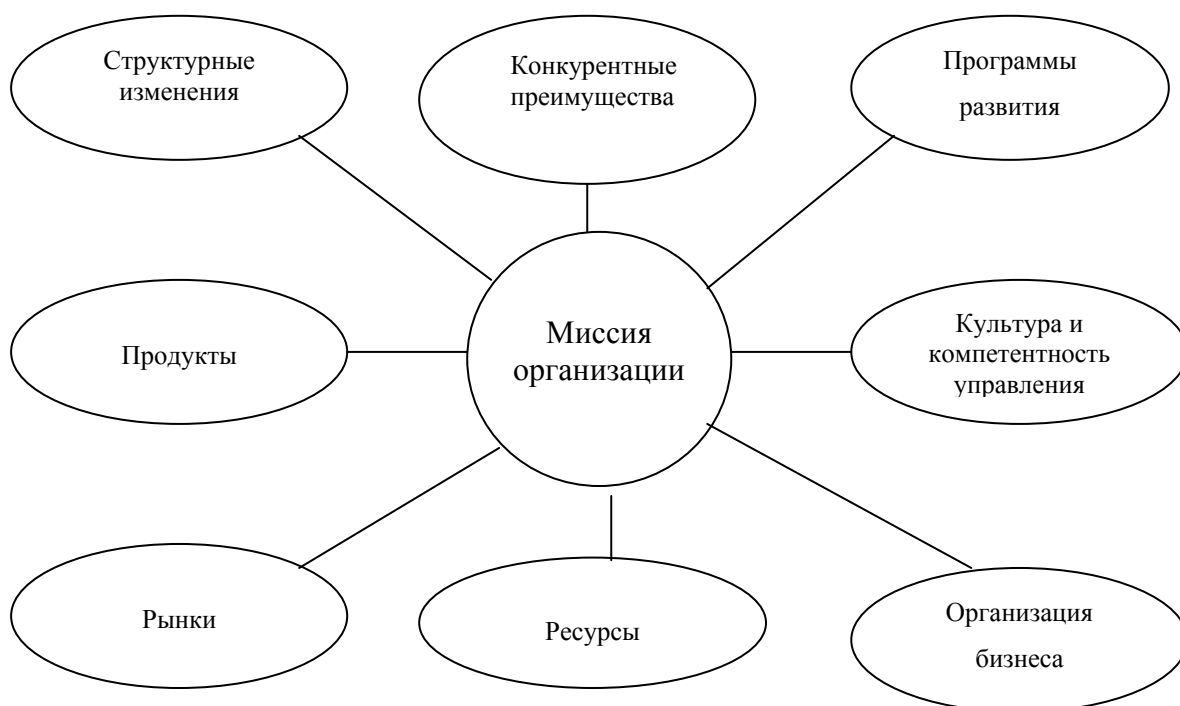


Рис.1 Основные факторы, воздействующие на организацию

2. Конкурентные преимущества фирмы могут определяться прежде всего достижением уровня качества, до степени удовлетворения потребностей, превышающего тот, который может достигнуть конкурент. Создание конкурентных преимуществ тесно связано с выбором целевых рынков сбыта

и соответствующей дифференциацией продукции. Если же выбирается стратегия, направленная на снижение издержек путем повышения эффективности производства, то в первую очередь она повлияет на структуру производства и характер инвестиционного процесса.

3. Организация бизнеса характеризуется спецификой процессов делегирования полномочий и департаментализации, в ходе которых возникают отдельные, относительно обособленные подразделения. Выбор того или иного типа организационной структуры и протекающих в них управленческих процессов определяется стратегией фирмы, характером целевых рынков, технологией и степенью дифференциацией выпускаемой продукции.

4. Продукция – это товары и услуги, которые предприятие предлагает покупателям на рынке с целью удовлетворения их потребностей. Для выяснения последних разработана и постоянно совершенствуется система стратегического маркетинга; сам же продукт, производимый организацией, представляет собой сложный комплекс, включающий в себя принципы ценообразования, пред- и послепродажное обслуживание, продвижение товаров на рынке, методы стимулирования спроса и т.д.

5. Рынки, на которых происходят процессы товарообмена и ценообразования, для организации представляют собой сферу конкурентной борьбы за ограниченный платежеспособный спрос покупателей. Границы и характер конкурентной борьбы определяются многообразными географическими, социально-психологическими и иными факторами.

6. Ресурсы предприятия охватывают как инвестиции, так и его текущие затраты. Инвестиции, как правило, направляются на усиление стратегического потенциала фирмы и служат механизмом финансового обеспечения конкурентной стратегии. Направленность инвестиционного процесса позволяет судить о преобладающих ценностных ориентирах организации; в этом смысле наиболее перспективными полагаются инвестиции в исследование и развитие рынков, а также в обучение персонала и другие формы совершенствования человеческого потенциала.

7. Структурные изменения предполагают формирование стратегического портфеля предприятия путем приобретения и продаж ценных бумаг. Формирование эффективного инвестиционного портфеля, характеризующегося оптимальным соотношением доходности и риска, в особенности для крупных диверсифицированных производств, есть один из важнейших элементов существенного улучшения будущего организации.

8. Программы развития, затрагивающие все основные направления деятельности предприятия, - продуктовую стратегию и политику,

организацию производственного процесса, расширение рынков сбыта, развитие человеческого потенциала, совершенствование менеджмента, - предполагают создание в организации атмосферы созидания и творчества, своеобразного «духа перемен», организацию непрерывного инновационного процесса.

9. Культура и компетентность управления характеризуется отношением персонала к ряду базовых ценностей, таких как: место и статус человека в организации, ее миссия и отношения к потребностям и ценностям покупателей, оценка достижений в работе, успехов и неудач, стремление к повышению качества продукции и общего уровня управления, мера индивидуализма и патернализма, формальных и неформальных контактов, поощрение творчества и инноваций и многое другое. Повышение компетентности персонала, постоянная забота о совершенствовании «человеческого капитала» и накоплении знаний, внедрение программ непрерывного обучения – один из важнейших источников стратегического лидерства.

Деловая организация во всем многообразии своих атрибутов – структур и процессов управления, миссии и стратегии, культуры и мотивации персонала – является главным социальным институтом современного общества.

3. Цели организации

Исходным пунктом управленческого процесса является целеполагание. Более того – чтобы узнать, что такое само предприятие, в чем заключается его специфика, мы должны начинать с определения его реальной цели. Эта цель должна находиться за пределами предприятия, в обществе, ибо предприятие есть социальной институт. Представление о том, что сферой деятельности менеджмента является внутренняя среда организации, - это представление не имеет смысла. Оно противоречит самой функции и природе организации.

Менеджмент существует ради достижения результатов, которые находятся за пределами организации, во внешней среде. По своей природе менеджмент и есть мобилизация ресурсов предприятия для достижения цели, находящихся вне его. Внутри самого бизнеса нет центров результатов, центров сосредоточения прибыли – там существуют только центры сосредоточения затрат.

Результаты зависят не о кого-то, кто находится внутри бизнеса, и не от чего-то, находящегося под его контролем. Они зависят от находящегося за его пределами покупателя. Поэтому существует только одно достоверное определение цели бизнеса – создание потребителя. Рынки создаются не безликими, слепыми, лишёнными индивидуальности экономическими

силами. Они создаются предпринимателями. Нужда может не ощущаться потенциальным потребителем. Потребности может не быть вообще, пока действия бизнеса не создадут её. Разумеется, объективные экономические законы во многом обуславливают деятельность каждого предприятия. Но они не детерминируют ни этой деятельности, ни её результатов.

Именно деятельность предприятия создаёт потребителя. Но и потребитель в конечном счёте определяет, в чём состоит бизнес. Только готовность потребителя – и его одного – платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, вещи – в блага. Даже самая совершенная безукоризненная машина так и останется грудой металлолома, пока на неё нет покупателя. То, что по мнению покупателя, он покупает, что он считает ценностью, имеет решающее значение для предприятия. Именно это определяет, в чём состоит его бизнес, что оно производит, будет ли оно процветать. Но покупатель никогда не покупает и не считает ценностью продукт. Это всегда полезность, или ценность – то, что продукт для него делает. Покупатель есть фундамент предприятия, поддерживающий его существование.

Казалось бы, ни что не может быть проще и очевиднее, чем определение бизнеса данной конкретной фирмы. Сталелитейный завод выпускает сталь, железная дорога перевозит пассажиров и грузы, банк выдаёт кредиты и т.п. Но на деле вопрос: «в чём состоит наш бизнес?» - почти всегда трудный вопрос, и ответ на него далеко не очевиден. Между тем ответ на этот вопрос есть первейшая обязанность высшего руководства фирмы. Недостаточная продуманность целей и миссии предприятия – самая важная причина их расстройств и краха.

В отношении определения целей и миссии бизнеса есть только один фокус, одна отправная точка. Это потребитель. Потребитель определяет бизнес. Последний определяется не уставом или названием предприятия, не его производственным профилем. Он определяется удовлетворением, которое потребитель получает, покупая товар или услугу. Удовлетворить потребителя – конечная цель и миссия каждого предприятия. Именно поэтому правильный ответ на вопрос «в чём состоит наш бизнес?» можно получить только при взгляде на бизнес извне, с точки зрения потребителей рынка.

Покупателя – центральную, стратегическую фигуру рыночной экономики – интересуют только его собственные ценности, его собственные нужды, его собственная реальность. По одной этой причине любое определение того, в чём состоит наш бизнес, должно начинаться с потребителя, его реальностей, его ситуации, его поведения, его ожиданий и его ценностей. «Кто наш покупатель? В чём состоят его реальные потребности и жизненные ценности?» - вот исходные и критические вопросы в определении цели и миссии бизнеса. Это нелёгкие и неочевидные вопросы. От ответа на них в большей мере зависят и конкурентная позиция фирмы и её стратегические перспективы.

4. Организация, основанная на знаниях

Еще в начале прошлого столетия, в эпоху безраздельного господства ручного труда, Г. Эмирсон пророчески писал: «Люди все еще не поняли как следует, что время мускульных усилий ушло безвозвратно, что труд уже не может измеряться в единицах человеческой силы, что нам больше не нужны люди, которые могли бы копать землю или перетаскивать тяжесть вдвое быстрее других, люди, которые могли бы ломать подковы. У нас все еще не понимают, что нам нужны люди, управляющие такой энергией, которую мускульным путем дают две тысячи человек...

Сдельщина основана на том убеждении, что эффективность определяется затратой мускульной энергии, тогда как на деле она определяется неуклонно растущим качеством человеческой энергии, причем то и другое управляется непрерывно развивающимся разумом».

Но еще многие десятилетия господствовала мощная, закрепленная в официальной политической экономии и уже не соответствующая реалиям сегодняшнего дня позиция, редуцирующая производственную деятельность человека к мускульным усилиям. Но рано или поздно приходит понимание того факта, что главный производительный ресурс человека – разум, знание, интеллектуально-творческий потенциал, что инвестиции в знания – первостепенная задача деловой организации, нацеленной на лидерство. Приходит понимание того факта, что важнейшей характеристикой менеджмента становится ориентация на новую социальную группу организаций, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Контингент, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой не может рассматриваться лишь как один из факторов производства; он является ключевым ресурсом, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента.

«Бизнес – это процесс превращения ресурсов, конкретных знаний в экономическую стоимость, поступающую на рынок, - отмечает П. Друкер. – Целью бизнеса является создание потребителя. Цель эта состоит в том, чтобы создать нечто такое, на что независимый человек со стороны готов обменять свою покупательную способность. И только знания (за исключением случаев абсолютной монополии) придают продукции любой фирмы ту лидирующую позицию, на которой, в конечном счете, и основывается успех и выживание».

Бизнес – это человеческая организация, создаваемая или разрушаемая благодаря качеству входящих в нее людей. Когда-нибудь труд будет доведен до полной автоматизации, и работать будут машины. Но знания – это чисто человеческий ресурс. Их нельзя найти в книгах. В книгах содержится информация, в то время как знания – это способность применить информацию к конкретной работе, а это свойственно только человеку.

Для достижения успеха в бизнесе знания должны быть значимыми для покупателя в смысле удовлетворения его потребностей. Знания в бизнесе

сами по себе бесполезны: они становятся эффективными только принося пользу потребителям. Умение делать что-либо одинаково хорошо с другими не обеспечивает лидирующей позиции, без которой бизнес обречен. Только совершенство обеспечивает достижение результатов, а совершенство создают новаторы.

Современное общество превратилось в общество знания. Все больше и больше людей зарабатывают на жизнь, прилагая к работе не мускулы, а мозги. Все больше и больше людей приобретают знания путем долгих лет получения образования. Все больше из них сами становятся менеджерами или работниками знания, несущими ответственность за результаты деятельности организации.

Менеджмент – носитель и результат этого процесса. Это орган, посредством которого институты современного общества можно заставить функционировать и выполнять свою миссию. Менеджеры делают человеческие институты максимально продуктивными, превращая внешние ресурсы, а именно знание, во внешние же результаты – экономические ценности. Только за счет знаний организация может выделиться и создать продукт, который будет иметь ценность на рынке.

Работники умственного труда – когнитариат – должны рассматриваться не как элемент производственных затрат, а как важнейшая составная часть основного капитала фирмы. Затраты нужно жестко контролировать и сводить к минимуму. А капитал нужно увеличивать постоянным совершенствованием уровня когнитариата, созданием в организации системы его непрерывного обучения и участия в инновационной, творческой деятельности.

5. Интеллектуальный капитал

Целый ряд исследователей, развивая идею о превращении работников умственного труда в главную движущую силу организации, полагают слишком узкой редуцирование интеллектуального капитала фирмы к традиционным формам нематериальных активов. В наиболее развернутой форме эта точка зрения представлена в монографии Э.Брукинг «Интеллектуальный капитал».

Автор полагает, что составными элементами организации являются материальные активы и интеллектуальный капитал. В свою очередь, интеллектуальный капитал предприятия можно подразделить на четыре части:

- ✓ рыночные активы;
- ✓ интеллектуальная собственность как актив;
- ✓ человеческие активы;
- ✓ инфраструктурные активы (см. рис.2).

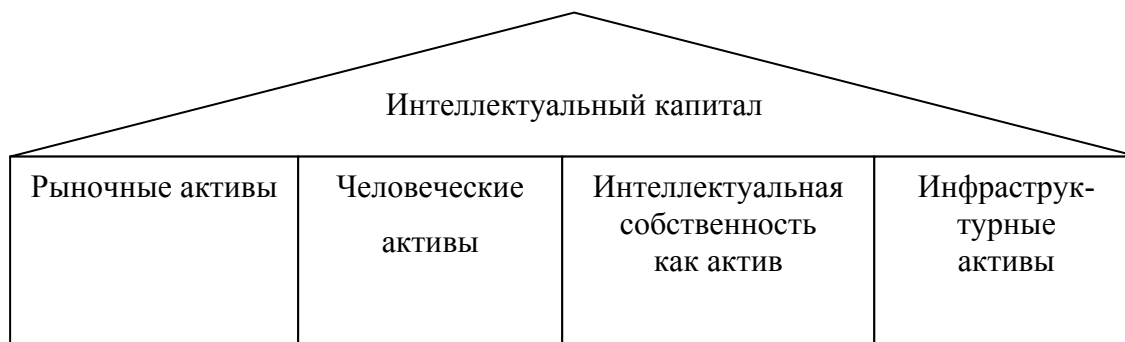


Рис. 2. Составные части интеллектуального капитала.

Первый элемент интеллектуального капитала – рыночные активы, то есть тот потенциал, который обеспечивается нематериальными активами, связанными с рыночными операциями. В качестве таковых можно назвать различные марочные названия товаров, приверженность покупателей этим марочным названиям, портфель заказов, каналы распределения. Значимость рыночных активов заключается в том, что они обеспечивают компании конкурентное преимущество во внешней среде.

Интеллектуальная собственность включает в себя патенты и авторские права, программное обеспечение, производственные секреты и ноу-хау, а также товарные знаки фирмы. Интеллектуальная собственность представляет собой узаконенный инструмент для защиты различных корпоративных активов.

Под человеческими активами подразумевается совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков. Очень важно распознать, в чем же состоят навыки и умения, знания и способности отдельного человека: лишь в этом случае становится понятной степень ценности конкретного работника и отводимая ему в компании роль.

В отличие от рыночных, интеллектуальных и инфраструктурных активов человеческие активы не принадлежат компании. Из этого должно следовать особое к ним отношение, но это, к сожалению, далеко не всегда так. Работника организации необходимо рассматривать не просто как инструмент для решения определенных задач, но как постоянно изменяющуюся, самодостаточную и саморазвивающуюся систему, способную с течением времени осваивать разнообразные виды работ. Задача руководителя состоит в «запуске» механизмов, дающих каждому сотруднику возможность полной реализации своего потенциала в рамках данной организации.

Наконец, инфраструктурные активы – это те технологии, методы и процессы, которые делают работу предприятия вообще возможной,

например, корпоративная культура, методы оценки риска, методы управления персоналом, базы данных, информационные и коммуникационные системы – одним словом, все то, на чем строится работа предприятия (см рис.3).

Рыночные активы

Марка обслуживания
Марка товара
Корпоративная марка
«Свой человек»
Покупатели
«Приверженец-пропагандист»
Покупательская приверженность
Повторные сделки
Корпоративное имя
Портфель заказов
Механизмы распределения
Деловое сотрудничество
Франшизные соглашения
Лицензионные соглашения
Благоприятные контракты

Человеческие активы

Образование
Профессиональная квалификация
Связанные с работой знания
Связанные с работой умения
Инфраструктурные активы
Корпоративная культура
Управленческие процессы
Информационные технологии
Сетевые системы связи
Отношения с финансовыми кругами
Требуемые стандарты

Интеллектуальные активы

Патент
Авторское право
Программное обеспечение
Права на дизайн
Производственные секреты
Ноу-хау
Товарные знаки
Знаки обслуживания

Рис. 3. Элементы интеллектуального капитала организации.

Особое место в интеллектуальном капитале фирмы занимает корпоративная культура, которую можно определить как образ мышления и образ действий, характерные для данной организации. Она включает в себя признаваемые всеми работниками ценности, идеалы, обычаи и ритуалы. Корпоративная культура создается прежде всего руководством компании и отражает ценности ее основателей. Она выступает активом, если способствует достижению корпоративных целей и отражает философию управления. Соответственно можно говорить о пассиве в случае противоречивости между культурой, целями и философией управления.

Современные организации претерпевают глубокие изменения в корпоративной культуре: авторитарно-административные методы

управления заменяются всеобщим участием персонала в принятии решений. Культура компании приобретает демократические черты, работники наделяются гораздо большими полномочиями и ответственностью за свои действия. Они должны пользоваться доверием. Философия доверия призывает работников компании изменить образ мышления и взять в свои руки изменение практики работы к лучшему. Если человек уверен в доверии к нему, он согласен взять инициативу в свои руки.

Если философия управления и весь управленческий процесс поощряют сотрудников смело встречать проблемы и воспринимать перемены как неотъемлемую часть повседневной работы, то формирующаяся корпоративная культура способствует этому. Героями компании становятся те, кто наилучшим образом справляется со сложными задачами, обеспечивая компании успех и развитие. Корпоративная культура должна порождать непрерывный инновационный процесс. Существует прямое соотношение между новаторским характером компании и ее способностью к приумножению своего интеллектуального капитала. Новаторство должно проследиваться во всем: в стратегиях сбыта, в разработке торговой марки, в лицензионной деятельности, в исследованиях и разработках, в проектировании и построении инфраструктуры, в характере задач, ставящихся перед работниками, в предоставляемых им возможностях роста. Новаторские компании богаты интеллектуальным капиталом; их культура и философия являются плодотворной средой для постоянного развития нематериальных активов.

Новаторство проявляется в идеях и способах их реализации. Если работники все время ожидают указаний от руководства, они не вносят никакого вклада в развитие компании и укрепление ее жизнеспособности. Мерой жизненной силы любой фирмы является степень ее новаторства. Компании, испытывающие в этом недостаток, находятся в последней стадии своего жизненного цикла перед решающим натиском конкурентов. Если наблюдается общее нежелание всех работников генерировать новое и способствовать росту, преобразованию и успеху организации, следует пересмотреть философию и процессы управления, с тем чтобы концепция инноваций стала образом жизни. Всего лишь сто лет назад труд оценивался дешево. Ценность предприятия определялась производственными корпусами, оборудованием и наличными деньгами. В третьем тысячелетии труд будет стоить значительно дороже. Человеческие активы, столь необходимые компании для функционирования, станут редким и дорогостоящим товаром. На создание стоящих рыночных, инфраструктурных и интеллектуальных активов будут уходить годы и годы. Многим компаниям, в особенности предоставляющим услуги, для функционирования не требуется большого количества материальных активов. Компьютеры, коммуникации и знания – вот что лежит в основе компании третьего тысячелетия.

Еще несколько лет назад мы не были обеспокоены проблемами интеллектуального капитала. Ныне его постоянно растущая значимость

отражает все большую зависимость организаций от нематериальных активов. Каждый день возникают компании нового типа, располагающие только нематериальными активами. Они производят нематериальные продукты, распространяемые электронным способом в «торговом пространстве» Интернета. Это СМИ и компании, основным ресурсом которых являются знания. Их продукты существуют в цифровой форме, и сами они действительно могут быть названы предприятиями третьего тысячелетия. Мир снова изменился, и следует найти такие новые способы управления предприятием, которые будут отражать эти изменения.

6. Модель креативной организации

Попытки выявить основополагающие признаки эффективной деловой организации предпринимались с первых шагов возникновения менеджмента как самостоятельной области знания. Еще в 1911 году Г.Эмерсон определял их так:

1. Отчетливый план, или идеал, образец.
2. Организация, способная по своей форме достигать идеалов (целей) и закреплять достигнутое путем применения определенных принципов.
3. Наличие людей, материалов, машин, денежных средств и методов, позволяющих организации применять принципы, с помощью которых достигаются цели и закрепляется достигнутое.
4. Компетентные и знающие руководители, которые сумели бы заставить организацию и оборудование достигать поставленных целей или идеалов и закреплять достигнутое.

На основе имеющихся опыта и научных исследований в этой области – полагают представители финской школы «управления по результатам», – можно назвать следующие признаки творческой организации:

1. Хорошо организованное планирование. Это означает, что в организации понимают ее предназначение и коммерческие цели, а также существует система для стратегического и ежедневного планирования. Действующая система комплексного планирования дает те рамки и ключевые результаты, которые организация должна достичь в своей деятельности.
2. Настоящая целенаправленность. Наличие системы планирования само по себе еще не гарантирует получение высоких результатов. Для составления планов и прежде всего для их осуществления нужны человеческие ресурсы. Когда на основе ключевых результатов организации определены ключевые результаты отдельных работников таким образом, что представители руководящего звена оказываются мотивированными на действия в соответствии с планом,

тогда можно говорить о настоящей целенаправленности в организации.

3. Передача информации является гласной. Открытая, честная, критическая и конструктивная информация совершенно необходима для проявления как настоящей целенаправленности, так и творческого подхода. Гласность информации допускает эксперимент, признает столкновение противоречий и улучшает сотрудничество в организации.
4. Высоко ценится индивидуальный и творческий подход к решению проблем. Чтобы работники были мотивированы для использования творческого подхода, атмосфера организации должна стимулировать творческие проявления. Это является определенным вызовом руководителям. Индивидуально мыслящих работников нельзя считать неудобными людьми, наоборот их следует рассматривать как курс для обновления организации.
5. Структура организации является гибкой, различные формы сотрудничества используются целесообразно. Иерархическая организация препятствует проявлению творческого подхода. Современные гибкие структуры, наоборот, содействуют проявлению творческих действий. Матричная организация является продвинутым творческим решением организационной структуры. Целесообразное использование различных форм сотрудничества означает достижение равновесия между этими формами: работой индивидуально, парами, тройками и групповой работой. Равновесие в данном случае означает свободный выбор формы деятельности, отвечающий требованиям ситуации, без преувеличения роли какой-либо одной.
6. Принятие решений и знание дела, компетентность рассредоточены. Иерархичность и авторитарность заглушают творческий подход. В творческой организации ресурсы специалистов, ответственность и полномочия рассредоточены по всем частям организации, это позволяет наиболее полно использовать в организации знания.
7. Всячески приветствуются внешние контакты. Замкнутость в себе приводит к застою и даже к реакции. Развитие же предлагает постоянный поток новых стимулов. Это обеспечивается с помощью определения связанных групп и поддержания контактов с ними. Организации изучающая и познающая свое окружение, способна определить свое положение и найти реальные объекты развития».

В своей книге «Вызов лидеров», посвященной актуальной проблеме взаимосвязи стратегии и лидерства, ее авторы, Б. Карлоф и С. Седерберг, высказывают мнение, что современная организация характеризуется следующими критериями:

- 1) она имеет малое число уровней;
- 2) в ней большое число относительно самоуправляемых лиц с местными полномочиями;

- 3) меньшее число центральных «штабных» единиц;
- 4) ориентация на дифференциацию и сегментацию;
- 5) осознание роли качества;
- 6) осознание значения услуг;
- 7) более быстрая реакция на внешние и внутренние импульсы;
- 8) более быстрое введение инноваций;
- 9) использование высокообразованных, обученных и гибких людей.

Американский социолог Р. Лайкерт в качестве главных характеристик деловой организации рассматривает следующие:

- стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;
- мотивацию, основанную на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;
- коммуникацию, где потоки информации распределяются между всеми участниками;
- принятие решений, характеризуемое тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;
- цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять открытое сопротивление этим целям;
- контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Представители «неформальной школы» управленческой мысли, характеризуемой четкой ориентацией на человеческие ресурсы, полагает в качестве основополагающих элементов креативной организации следующие:

1. Ставка на человека сомореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социального).
2. Понятие фирмы как живого организма, состоящего из людей, объединенных совместными ценностями.
3. Постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением человека и фирмы к совершенству и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

И вновь – финская школа управления по результатам. В качестве характерных особенностей этого метода управления отмечают следующие:

- это постоянный стимулирующий активность персонала процесс;
- это способствует целенаправленному развитию творческой деятельности организации на всех ее уровнях;
- это постоянное взаимовлияние руководителя и его подчиненных, причем подчиненные участвуют в разработке задач и принятия решений и таким образом сами заинтересованы в их осуществлении;
- если организация стремится к результативной деятельности, то она старается довести затраты средств и времени до оптимального

уровня, другими словами, соотносить существующие возможности с ожидаемыми результатами;

- такая организация не боится перемен, главное для нее – участие самого персонала в планировании, знание персоналом его результатов и достаточная общая информированность;
- она признает сомнение и на этот случай заранее готовит альтернативные планы;
- такая организация старается быстро реагировать на изменение ситуации и другие неожиданности и отвечать на них гибкостью работы и самой организации;
- она приветствует деятельность по изучению и развитию организации на всех уровнях;
- она постоянно использует получаемую в результате наблюдений информацию в анализе причин удач и неудач, а не ограничивается поисками виновных лиц.

Таковы общие черты современной инновационной организации.

7. Теория «R»

В своей предыдущей книге «Менеджмент креативной организации» автор сделал попытку системного анализа классических понятий управленческой науки на основе так называемой «неофункциональной модели менеджмента» (см. рис. 4):

Непосредственным и логическим развитием неофункциональной модели, ещё несущей на себе отпечаток традиционных подходов к структуре и содержанию менеджмента является схема условно названная «Теория R» (см. рис. 5), детальная разработка которой приводится в указанной выше книге.

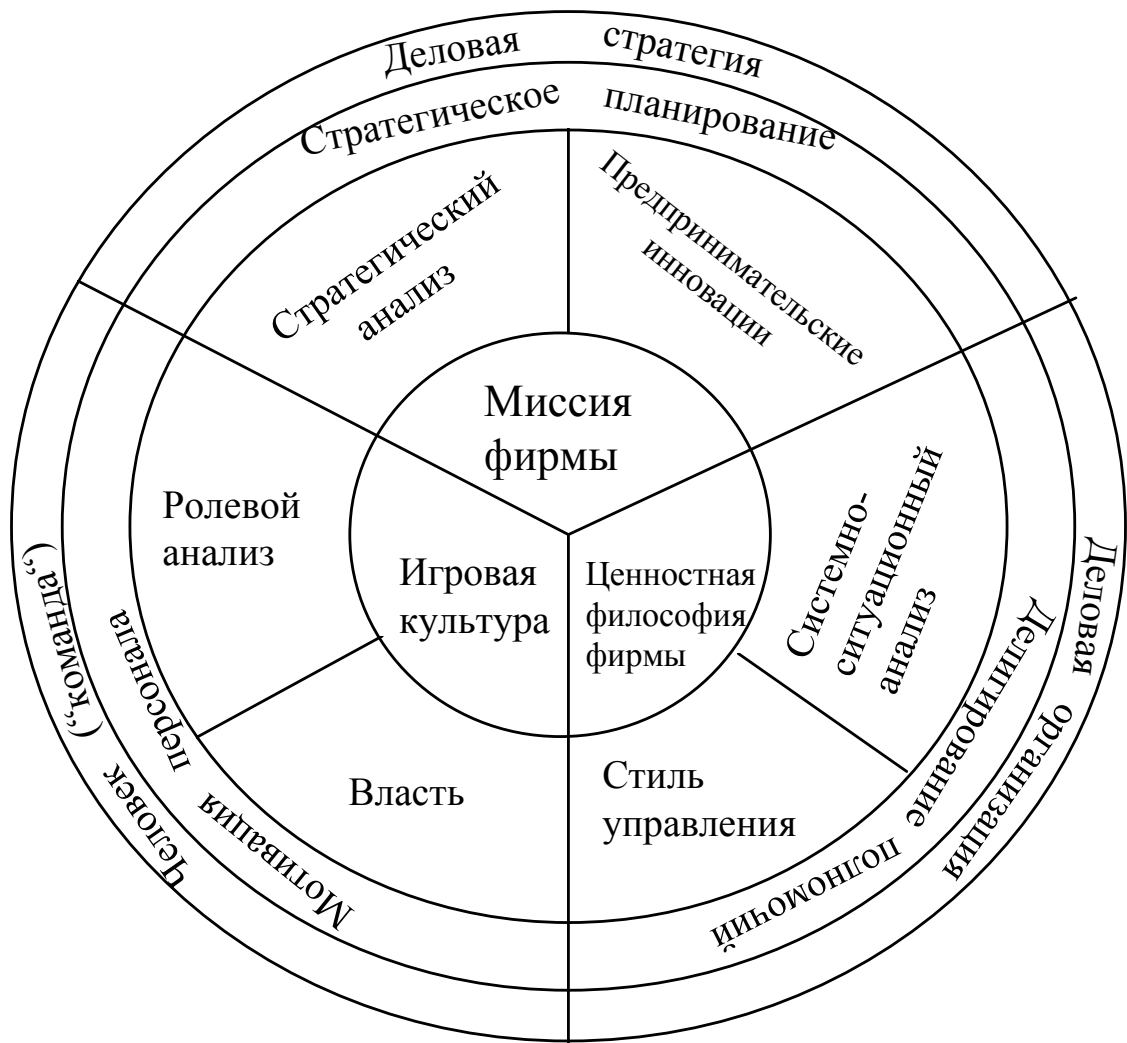


Рис. 4. Неофункциональная модель менеджмента

Модель включает в себя пять основных блоков. Первый - теория конкурентных преимуществ фирмы («Космос»). В основе этой теории лежат идеи М.Портера, согласно которому главная цель бизнеса - достижение эффективной и устойчивой конкурентной позиции на выбранном рыночном сегменте. Немалую роль в концепции американского исследователя играет структурный анализ основных конкурентных сил, действующих на фирму, а также инструментов завоевания конкурентных преимуществ - снижение издержек, специализация и концентрация на определенном сегменте рынка. Портеровская теория конкурентных преимуществ - своеобразное введение в менеджмент, его, если угодно, метатеория.

Собственно же менеджмент начинается с теории стратегического управления деловой организацией («Рубка навигатора»). Стратегия есть долговременный план, дающий фирме главные ориентиры в динамично изменяющейся внешней среде: это своеобразный «компас» бизнеса.

Основа деловой стратегии предприятия - миссия организации, то есть устойчивое представление о ценностной природе ее деятельности. Миссия по сути - это конечный продукт и апофеоз стратегического мышления. Инструментарием же последнего выступают стратегический анализ, то есть решение задач, приведенных к формализованному виду, и - с другой стороны - творческая, предпринимательски-инновационная деятельность, искусство решения неформальных, неструктурируемых задач. Отмечая особое значение данного феномена управления следует особенно подчеркнуть, что лидерство в современном бизнесе возможно только на базе непрерывных инновационных изменений. Наконец, сливаясь в процессе стратегического планирования, эти инструменты создают конечный продукт стратегического управления организацией - ее деловую стратегию, план, сценарий, видение будущего.

Центральное место в модели занимает теория организационной культуры («Отсеки экипажа»). Построение организации - сложный, многоплановый процесс; тем не менее именно корпоративная культура является основой основ и главным интегрирующим элементом, превращающим деловую организацию прежде всего в систему совместно разделяемых ценностей. Лицо фирмы - ее корпоративная философия бизнеса. С другой стороны, организация и ее культура - это прежде всего наиболее эффективные способы реализации стратегии предприятия.

На прочном фундаменте корпоративной культуры менеджер создает и саму организацию, и соответствующую ей систему эффективной мотивации персонала.

Для построения организации, в полном соответствии со знаменитым принципом А.Чандлера «стратегия определяет структуру», необходимо провести системно-ситуационный анализ, то есть сформировать, сконструировать модель организации адекватную ее стратегии, определяемой требованиями внешней среды. «Живую душу» в эту модель вносит неповторимый стиль управления, в котором менеджер всецело

проявляет свою творческую индивидуальность. Несомненно, что в современных условиях наиболее эффективным является стиль, названный «командой», для которого характерно гармоничное сочетание как чисто деловых, так и человеческих проблем. Добавим к этому, что именно с этих позиций - учитывая и объективные задачи, решаемые организацией, и субъективно-личностный момент - мы оцениваем процесс делегирования полномочий, в котором и возникает структура современной фирмы.

Менеджмент - это прежде всего человек, а между человеком и его жизненными устремлениями, идеалами, с одной стороны, и целями организации - с другой, всегда существует объективное противоречие. Разрешается это противоречие в процессе эффективной мотивации персонала, высшее проявление которого - полное отождествление потребностей человека и целей фирмы. Это именно те «бессмертные» организации, которые, по выражению Роберта Уотермена, смогли сделать решение собственных задач кровным делом персонала. Для разрешения сложной проблемы мотивации необходим как детальный психологически-ролевой анализ взаимных ожиданий, так и творческое использование многообразных рычагов властных воздействий. В современной организации наиболее эффективный способ влияния на персонал - это экспертно-харизматическая власть, власть интеллекта и яркой, неординарной личности.

Культуру организации мы недаром, вслед за Мак-Грегором, назвали «культура Z». Это творческая, игровая культура, исходящая из представления о стремлении человека к творческой самореализации и совершенству. Созидание стратегии и корпоративной культуры вызывает к жизни принципиально новый тип управления и его субъекта - подлинного менеджера креативной организации. В своей деятельности ему приходится решать как структурируемые, так и неформально-творческие задачи. В первом случае он выступает как эксперт. Во втором, реализуя свой предпринимательский потенциал, проявляя глубоко индивидуальный стиль управления, используя рычаги властных воздействий, он становится организационным лидером, вожаком.

Лидерство - подлинная загадка современной управленческой мысли. Без лидера в организации последняя никогда не станет лидером на рынке. Этой актуальной проблематике посвящен следующий раздел менеджмента - теория лидерства («Реактор»). Здесь зарождается энергия организационных изменений. Лидерство - это прежде всего вызов: окружению, устоявшимся канонам, застывшим привычным схемам. Нельзя сказать, что проблеме лидерства не уделяется внимания. Однако последняя либо неоправданно психологизируется, либо столь же безосновательно редуцируется к формам властных воздействий («лидерство - это власть»). Между тем, лидерство - это, по сути, весь менеджмент. Действительно, управленцу приходится выполнять как формализованные аналитическо-экспертные, так и неформально-лидерские функции. Но если первые он вполне может делегировать аналитикам - референтам, то лидерство - это уже его собственная прерогатива.

Теория лидерства - это менеджмент сегодняшнего и завтрашнего дня. Едва ли не в большей степени это можно отнести к теории организационного развития («Реактивная струя»). Теория развития современной деловой организации - наиболее интеграционная, наиболее синтетическая концепция, создаваемая современной управленческой мыслью, концепция, где все составные элементы менеджмента сливаются в едином потоке непрерывных организационных изменений представляющих собой синтез трех основных элементов: организационные изменения = стратегия + корпоративная культура + лидерство.

Естественным завершением модели являются интегральные функции менеджмента, выделенные П.Друкером:

- маркетинг, то есть целевая философия организации, нацеливающая ее деятельность на удовлетворение потребностей покупателей;

- инновации, понимаемые в самом широком смысле как стремление к совершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Стратегия, корпоративная культура и лидерство - атрибуты, которые проводят четкую грань между креативной и бюрократической организациями.

8. «Революция менеджеров».

На рубеже девятнадцатого и двадцатого веков в результате возрастания роли и усложнения функций управления производством непосредственное управление предприятием стали осуществлять не сами хозяева, а наемные управляющие менеджеры. На основании этого факта американский экономист Дж. Бернхем в книге «Революция менеджеров» (1941 г.) провозгласил, что «совершается переход от общества, которое мы называем буржуазным, к типу общества, которое мы будем называть обществом менеджеров». О «революция менеджеров», этом глобальном социальном перевороте нашего времени писали многие – А. Берли, Дж. Гэлбрейт. В чем же ее суть?

Обратимся к новейшей истории. Бедность, острая жилищная проблема, невозможность дать детям достойное образование, безработица и болезни, убогий жизненный уровень, изнурительный труд, алкоголизм и преступность – все это еще недавно было атрибутом существования сотен миллионов простых людей во всем мире. Но прошло время – и словно по мановению волшебной палочки положение кардинально изменилось. Построено новое постиндустриальное общество с неслыханным уровнем потребления и качества жизни. Коренное скачкообразное улучшение экономического положения рабочих в развитых странах следует считать важнейшим, центральным событием нашего столетия. Никогда ничего похожего в социальной истории человечества не было.

Человечество попыталось решить проблему нищеты и социального неравенства двумя принципиально различными способами. Первый – революция и гражданская война, уничтожение человеческих жизней и экономических ресурсов, а в результате смена правящих элит. Второй способ был открыт не политиками, а предпринимателями. Бескровная, мирная «революция менеджеров» – так называется теперь центральное событие нашего столетия. «И действительно, всюду, где удалось ввести менеджмент, началось стремительное развитие. Последние пример – «новые индустриальные страны» Тихоокеанского бассейна. По-видимому, мы имеем дело с какой-то крупнейшей социальной инновацией», – отмечает П. Друкер.

Современный менеджмент и есть крупнейшая социальная инновация нашего времени. Именно поэтому причины экономического роста одних народов и нищеты других следует искать прежде всего в сфере управления. Питер Друкер подчеркивает, что в тех случаях, когда люди вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, они не добивались успеха. Но в тех немногих случаях, когда они смогли породить энергию менеджмента, рождалось стремительное развитие. Иными словами, развитие – дело скорее человеческой энергии, нежели экономического богатства. Задача менеджмента – генерирование человеческой энергии и придание ей направления. Менеджмент – двигатель, развитие – следствие.

Кризисное состояние нашей экономики – не злой рок, не фатальная неизбежность. Это просто продукт некомпетентного управления. «Революция менеджеров» означает, однако, не только глубокие социально-экономические трансформации современного общества, но – и это не менее важно – коренные преобразования в стиле и методах управления организации. Уходят в прошлое традиционные взгляды на менеджмент, связанные с опорой на формально-административные методы, детально разработанные процедуры и правила, формальные показатели работы и пресловутые управленческие пирамиды, дух формальной обезличенности и засилье количественных показателей.

Новая управленческая парадигма выдвигает на первый план человеческий потенциал организации, создание мощной корпоративной культуры и атмосферы непрерывного инновационного процесса, поощрения неформальных отношений людей на основе совместных ценностей и взглядов, непрерывную адаптацию организации к изменениям внешней среды и многое другое. Этот стиль управления превращает современный менеджмент в процесс непрерывного преобразования безграничной потенциальной энергии человеческого интеллекта в кинетическую энергию экономического роста.

Менеджмент – это динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность предприятия. Менеджмент, являясь общественным институтом, особенно заботится о производительности ресурсов; без него ресурсы никогда не станут экономическими ценностями, а так и останутся

ресурсами. Именно менеджмент отвечает за организацию экономического развития, поэтому он отражает дух современной эпохи. Возникновение менеджмента как неотъемлемого, особого и передового института стало центральным событием в истории современного общества.

9. Лидерство.

В чем секрет успеха организаций, в чем причина их провалов на рынке?

Эксперт журнала Fortune по вопросам стратегического управления Уильям Кичел считает, что пока только 10% сформулированных стратегий реализуется организациями на практике, но, кажется и эта цифра несколько приукрашивает действительность. Ведь согласно официальной американской статистике около 40 % компаний, составляющих в 1980 году список Fortune 500, в наши дни просто больше не существует. Из списка Fortune 500, опубликованного в 1970 году, к настоящему времени исчезло 60 % компаний. И, наконец, из 12 самых процветающих в 1900 году компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня продолжает здравствовать только General Electric. Десять лет тому назад в стране лидирующие позиции практически в любой сфере нарождающегося бизнеса (производство, торговля, банки, инвестиции, высокие технологии и т.п.) занимали компании, о которых сегодня может вспомнить лишь дотошный историк. Например, в первой десятке IT-рынка блистали имена Steepler, Sunrise, «Ленд». Они исчезли также стремительно, как и появилась.

Почему одни организации сходят со сцены делового мира, тогда как другие продолжают существовать и довольно успешно развиваться? У каждой теории есть свой ответ на этот вопрос. Есть он и у теории стратегического управления, которая традиционно связывает разрушение организации с неверно избранной стратегией или вообще с отсутствием таковой. Едва ли можно свести определение успеха компании к единому критерию - слишком сложно и многоаспектно это понятие. В известной классификации Томпсона-Стрикленда выделяются десятки ключевых факторов успеха:

Технологические факторы успеха

- Опыт научных исследований (важен в таких областях, как фармацевтическая, медицинская, космическая и другие высокотехнологичные отрасли).
- Способность к совершенствованию производственных процессов.
- Способность к совершенствованию продукции.
- Опыт в использовании данной технологии.

Производственные факторы успеха

- Эффективное производство с низкими затратами (получение эффекта масштаба и эффекта кривой освоения).

- Высокое качество производства (мало дефектов, низкая потребность в ремонте).
- Использование основного капитала в значительных объемах (важно в капиталоемких отраслях).
- Расположение предприятия, способствующее низким затратам.
- Доступ к источникам квалифицированной рабочей силы.
- Высокая производительность труда (важно в трудоемких отраслях).
- Дешевая разработка и конструирование изделий (снижает производственные затраты).
- Высокая гибкость производства, позволяющая изготавливать широкий ассортимент изделий всех типоразмеров, а также выполнять заказы потребителей.

Распределительные факторы успеха

- Прочная сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров.
- Обладание значительным пространством на полках розничных магазинов.
- Наличие принадлежащей компании сети розничных магазинов.
- Низкие затраты на сбыт продукции.
- Быстрая доставка.

Маркетинговые факторы успеха

- Хорошо подготовленный и эффективный штат сбытовых работников.
- Доступные и надежные обслуживание и техническая помощь.
- Точное выполнение заказов покупателей (мало невыполненных заказов и ошибок при выполнении заказов).
- Широкий ассортимент и большой выбор продукции.
- Высокая квалификация в области торговли.
- Привлекательные оформление и упаковка продукции.
- Гарантии потребителям (важны при розничной торговле по почтовым заказам, торговле товарами длительного пользования и введении новой продукции).

Квалификационные факторы успеха

- Выдающийся талант (важен при профессиональных услугах).
- Ноу-хау по управлению качеством.
- Опыт в области дизайна (важен в моделировании и производстве модной одежды).
- Опыт в использовании определенной технологии.
- Способность создать умную броскую рекламу.
- Способность создать новую продукцию, минуя стадию научных исследований и разработок, и очень быстро выбросить ее на рынок.

Организационные возможности

- Мощные информационные системы (важны при авиационных перевозках, аренде автомобилей и в гостиничном бизнесе).

- Способность быстро реагировать на изменение рыночных условий (четко организованное принятие решений, способность быстро продвинуть на рынок новую продукцию).
- Большой опыт и наличие управленческого ноу-хау.
Другие факторы успеха
- Благоприятный имидж и репутация у потребителей.
- Общие низкие издержки (не только в производстве).
- Удобное расположение (важно для большинства предприятий розничной торговли).
- Приятные и вежливые работники.
- Доступ к источникам капитала (важно в новых отраслях с высоким уровнем предпринимательского риска и в капиталоемких отраслях).
- Патентная защита.

Во всяком случае ясно одно: лидерство- это не количественный термин, выражающийся в доле рынка, объеме продаж или размере прибыли. Более того, товарный или рыночный монополист никогда не бывает лидером и не может им быть. Лидерство- это качественное понятие, означающее способность менеджмента компании производить и реализовывать на рынке социальные ценности, в наибольшей степени удовлетворяющие потребности покупателей. В конечном итоге лидерство означает способность организации достичь главной цели бизнеса - создания потребителя.

В этой связи П. Друкер замечает: Поскольку целью любого предприятия является создание потребителя, любое предприятие имеет две (и только эти две) основные функции- маркетинг и инновации. Это предпринимательские функции.

Маркетинг- это обособленная, уникальная функция бизнеса. Бизнес отличается от всех других человеческих организаций тем, что он занимается сбытом товаров или услуг. Ни церковь, ни армия, ни система образования, ни государство не делает этого. Любую организацию, использующую маркетинг при разработке или продаже продукта или услуги, можно назвать бизнесом. Любую организацию, в которой маркетинг не проводится вовсе или проводится нерегулярно, нельзя называть бизнесом.

Конечно, всегда будет нужно заниматься сбытом. Но цель маркетинга- сделать сбыт излишним. Его цель - знать и понимать потребителя настолько хорошо, что продукт или услуга устраивает его и продается сама.

В идеале , результат маркетинга - потребитель, готовый купить.. Все, что нужно после этого - доставить ему продукт или услугу. Это вопрос техники, а не мастерства сбыта.

Один маркетинг еще не делает делового предприятия. В статичной экономике, собственно, нет деловых предприятий. Нет даже бизнесменов. Посредник в таком обществе- либо брокер, создающий компенсацию в форме гонорара, либо спекулянт, не создающий новых ценностей.

Деловое предприятие может существовать только в развивающейся экономике, в экономике, где качественные изменения считаются нормой. И деловое предприятие есть специфический орган роста, экспансии, изменений. Поэтому вторая функция делового предприятия есть инновация – производство качественно иной экономической удовлетворенности. Недостаточно просто производить товары и услуги – они должны улучшаться, становиться более экономичными. Предприятию не обязательно становиться больше, но он непременно должно становиться лучше.

10. Креативная организация.

Эффективность любой производительной деятельности, в том числе и организованной, обозначает определенную меру, баланс между всеми производственными факторами, позволяющий добиваться максимального результата при наименьших усилиях. Экономическая и управленческая мысль еще до конца не освободились от архаичных догм, согласно которым ручной физический труд есть, в конечном итоге, единственный продуктивный ресурс, а физическая работа - единственное реальное усилие. Это убеждение отражает механистическую философию, гласящую, что все человеческие достижения можно, в конечном счете, измерить в единицах максимальных усилий.

Но рост эффективности в современной экономике никогда не достигается мускульными усилиями. Наоборот, это всегда результат их сокращения, замены работника чем-то еще. Разумеется, в первую очередь мускульная энергия работника заменяется источником механической энергии. Но гораздо более существенным фактором является замена мускульного труда, как квалифицированного, так и неквалифицированного, знанием. Базовым фактором экономического роста становится не накопление капитала, а “накопление мозгов”, то есть темпы, которыми национальная экономика производит людей, обладающих образованием, воображением, теоретическими, аналитическими, творческими способностями.

Решающее влияние на эффективность оказывают уже не рабочие, но интеллигенция, интеллектуалы, своеобразные “работники знания”, владеющие не только наличными знаниями, но - что гораздо более существенно - технологией генерирования нового знания. Креативный тип организации - это организация, построенная на новом, постоянно развивающемся знании. Это в подлинном смысле слова когнитивная организация, своеобразное образовательное учреждение, школа накопления социального опыта людей. Креативная организация - это сплоченная группа, специально организованная для постоянной и продуктивной инновации.

Креативные организации существенно отличаются друг от друга по технологиям, структурам, целям, самой философии менеджмента. Но они имеют и общие характеристики, выражающие их суть, их глубинную природу:

■ эти организации обладают агрессивной, инновационно-предпринимательской стратегией, исходящей из четко определенных миссий, целей и задач;

■ эти организации построены на мощной институциональной основе, воплощающейся в уникальной гуманитарно-творческой корпоративной культуре - системе совместно разделяемых ценностей, правил и поведенческих стереотипов;

■ эти организации сумели создать атмосферу непрерывного интеллектуального напора, творческого соревнования, делающего изменение не объектом сопротивления, а нормой жизни организации, где тон задают интеллектуальные лидеры, своеобразные «энтузиасты продукта».

Далеко не случайно предпринимательские организации в основном сосредоточены в областях “средней” и “низкой” технологии - это вытекает из самой природы инновационного процесса. Предпринимательская организация и новая предпринимательская экономика основаны на превращении инновации из спонтанной “блестящей идеи” в организованную, в чем-то даже рутинную деятельность, а предпринимательства из “гениальной импровизации” в систематическое предпринимательское управление и целенаправленные инновации. Предпринимательская организация строит свою деятельность, если угодно, на “науке инноваций”, на прикладной дисциплине новаторства, сущность которой - не отыскание способов “высасывания” гениальных идей из пальца, но систематическое исследование реальных областей изменения в окружающей действительности, которые определяют возможности предпринимательской активности.

Заметим, кстати, что данная трактовка управления инновациями существенно отличается от предлагаемой рядом авторов идеи “креативного менеджмента” как новой и перспективной области управленческой мысли. Прежде всего, не бесспорен сам термин. Современный менеджмент по самой природе своей – это творческий, созидательный, инновационный, а следовательно - креативный процесс. Более того, вслед за П.Друкером, мы полагаем сам менеджмент крупнейшей социальной инновацией нашего века. В этом смысле «не-креативного» менеджмента нет и быть не может. Точнее, он есть. «Некреативная» организация - это бюрократия со своими дисфункциями, иррациональностью, политической борьбой, изгнанием неугодных, подавлением человеческой индивидуальности.

Тогда, может быть, следует понимать термин “креативный менеджмент” не в широком, ведущем к тавтологии, но в более узком смысле как особую, отдельную функцию управления организацией, управление нововведениями, рядопологая ее с другими функциями - управлением финансами, персоналом и т. д.? Уязвима и такая точка зрения, ибо она автоматически редуцирует инновации к сфере технологии, изобретений, управлению НИОКР, тогда как подлинная инновация – это социальное, институциональное изменение и “функцией” управления быть не может. Когда же мы пытаемся встроить инновацию в неинновационную систему,

закономерным итогом этого противоестественного процесса является пресловутое “сопротивление переменам”.

И все-таки творческое управление нововведениями существует. Но это не “философия и идеология креативного менеджмента (дух предпринимательства)” - другого менеджмента не существует, существует только его антипод - бюрократия. Это не “методы проектирования социально-организационных и экономических систем” (это обычное организационное проектирование - по задачам, функциям, психологическим процессам, проектирование структур, информационных потоков и т.д.). Это, далее, не “деловые и имитационные игры как средство рационализации управления” (этот метод обучения может использоваться где угодно, даже на уроках географии в школе и уж в таких совершенно “некреативных” областях управления организацией, как бухгалтерский учет). Это и не социально-психологические и физиологические особенности восстановления и активизации творческих способностей человека (процедура психорегуляции, биостимуляции, аутотренинга)” или “организационно-правовые проблемы соотношения развития техники, организации и человека, в том числе применение компьютерной техники и проблема компьютерного права”.

Едва ли возможно представить научную дисциплину со столь неопределённым и размытым предметом - от философии до биостимуляции, от имитационных игр до информатики и вопросов права. Такие дисциплины существовали на заре научного знания, характеризуя неразвитость методологии, архаичность научной рефлексии и неразработанность сложнейшей проблемы логических оснований науки. Конечно, управление инновациями существует; но эта прикладная дисциплина новаторства (по характеристике П. Друкера) есть диагностическая дисциплина, содержание которой заключается в систематическом исследовании областей изменения, которые определяют предпринимательские возможности, систематическом мониторинге основных источников инновационных идей.

Только таким способом можно решить главную задачу – превратить инновации из спорадических, никем не контролируемых “озарений”, “вспышек вдохновения” (которых может и не быть) – в планомерный, непрерывный и даже в чем-то рутинный процесс.

Глава 2. Инновации.

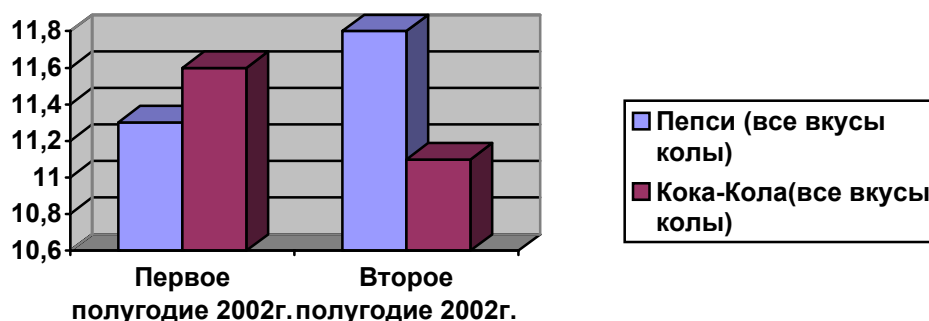
Предпринимателей отличает инновационный тип мышления. Инновационность- особый инструмент предпринимательства. Само предпринимательство как действие направлено на то чтобы вдохнуть в имеющиеся ресурсы новые свойства с целью создания благ. Более того, в ходе нововведения создается ресурс. Ресурса как такового не существует до тех пор пока человек не отыщет в природе что-нибудь полезное и не наделит его экономической ценностью.(П. Друкер)

Различия между инновацией и изобретением представляется немаловажным. Изобретение есть творческий акт, лежащий в основе инновации. Инновация- это творческая и успешная имплементация концепция, открытия или изобретения, способствующая прогрессу.(Жан-Жак Ламбен).

1. Проект «Пепси-стар». (материал Мезрина С.А.)

К середине 2002 г. торговая марка «Пепси» стала лидером в сегменте кола содержащих напитков в России. Четыре вкуса «Пепси» занимают сейчас 12% от всего объема продаж газированных напитков России.

Доля рынка газированных напитков России, %



Проанализировав рынок продаж кола содержащих напитков в течение 2002 года можно сделать вывод, что за счет расширения ассортимента продукции компании «Пепси» увеличила объем продаваемых напитков на 0,5%, тем самым потеснив главного своего конкурента – компанию «Кока-Кола».

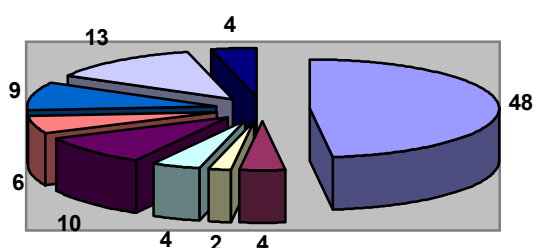
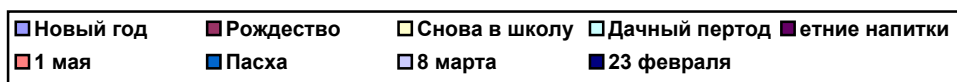
В ответ на ожидания своих потенциальных потребителей предлагаю на рассмотрение идею по созданию нового уникального продукта «Пепси-стар», высококачественного газированного напитка, светящегося в темноте, который поступит в продажу в преддверии новогоднего праздника. Для потребителей и клиентов компании это станет настоящим сюрпризом. Ведь все ждут от Нового Года волшебства и превращений, чего-то особенного и необычного. Однако, любимый напиток для покупателей - это не только отличный вкус. Главное- праздничное настроение.

Перед запуском нового продукта мы провели исследование интереса потребителей, среди которых подростки и их мамы, чтобы оценить их намерения купить « Пепси-стар». Результаты превзошли все ожидания:

- 99% опрошенных выразили желание купить продукт после ознакомления с его концепцией;
- 100% опрошенных захотели купить «Пепси-стар», после того как его попробовали.

Среди газированных безалкогольных напитков в настоящее время аналогов не существует. За выпуском «Пепси-стар» последует производство «звездных» светящихся напитков, таких как «Меринда-стар», «Севан-Ап-стар». На рынок будут предложены три новых напитка – три разных светящихся цвета, в упаковке 0,6 литра и 2 литра, что позволит увеличить продажи линейки «Пепси» минимум на 20%. А эффективная полочная и напольная вкладка продукции с привлекательными рекламными материалами позволит довести этот показатель минимум до 30%.

Праздничное увелечение спроса



Учитывая возрастную сегментацию рынка, основным потребителем этих напитков является молодежь в возрасте от 14 до 24 лет, поэтому увеличение объема продаж продукции прогнозируется в таких торговых точках как ночные клубы, дискотеки.

Постоянные предложения инновационных идей на рынке газированных напитков обеспечивают рост объема продаж продукции, расширяя рыночный сегмент, и обуславливают устойчивое конкурентное преимущество.

2. Природа инноваций.

Стало уже привычным характеризовать наше время как эпоху глобального технологического прогресса, в первую очередь, в сфере информационных и компьютерных технологий (теории «технотронного», «постиндустриального» общества и т.д.). Между тем, определяющим элементом прогресса современного общества, являются не технические, а социальные изменения, не открытия и изобретения, а инновации. Обращаясь к поборникам технократической модели экономического роста, П. Друкер с иронией замечает: «Я уже давно скептически отношусь к любым предсказаниям грядущих революционных перемен в технологии или в организации бизнеса. В конце концов, процветает же в Нью-Йорке целая индустрия одежды, работающая по системе надомного труда, устаревшей, если верить учебникам, ещё в 1750 году – и это спустя 200 лет после первой промышленной революции! Можно было бы привести много других

примеров таких живых ископаемых, которые в блаженном неведении (и в буквальном смысле с пользой для себя) продолжают жить, не подозревая, что по всем правилам им давным-давно полагалось умереть».

Инновация – это сугубо социальный феномен. Разумеется, она всегда содержит более или менее выраженный технический элемент. Однако последний в любом случае является второстепенным, вспомогательным и ни в коей мере не определяет социальную природу инновационного процесса. В конечном своём результате любая инновация – это изменение (пусть подчас малозаметное) образа жизни и норм поведения людей, их социального опыта. Как преобразился, скажем, наш домашний быт после появления на рынке таких инноваций как микроволновая печь или стиральная машина, чай в пакетиках или быстрорастворимый кофе!

Создание новых потребностей, новых покупателей, новых рынков – в этом следует видеть главную социальную функцию инноваций.

«Самая продуктивная инновация, - отмечает П. Друкер, - это новый продукт, создающий новый потенциал удовлетворенности. Как правило, такой продукт стоит дороже, но в конечном счете, он делает экономику более продуктивной.

Антибиотики стоили намного дороже, чем холодные компрессы, которыми раньше лечили от пневмонии. Компьютер стоит куда дороже, чем счеты, пишущая машинка дороже карандаша. И, если мы найдем лекарство от рака, то оно, вполне возможно, будет стоить дороже, чем похороны по первому разряду.

Цена продукта – лишь одно из измерений ценности инновации, и даже экономического процесса в целом. Мы можем соотнести цену с единицей выпуска, скажем, цену лекарства с объемом экономии в выплатах пособий по болезни и добавленных рабочих днях. Но даже и этого недостаточно. Нужно как-то измерить ценность. Какую экономическую ценность инновация дала покупателю? Ибо он здесь единственный судья, он один знает свою экономическую реальность.

Инновацией может стать новое применение старых продуктов. Человек, который изобрел бы способ продавать холодильники эскимосам для предохранения пищи от вымораживания, был бы таким же новатором, как изобретатель новых процессов или продуктов. Продать эскимосу холодильник для охлаждения пищи, значит найти новый рынок, но продать его, чтобы предохранить пищу от замораживания – значит изобрести новый продукт. Технологически он, конечно, остался прежним, но в экономическом смысле мы имели бы дело с инновацией.»

Прежде всего, инновация – совсем не обязательно изобретение в техническом смысле, но даже если она и включает изобретение, то практически никогда не сводится только к нему. Это экономический, а не технологический термин. Социальные и экономические инновации часто оказываются важнее технологических.

Преобразование инновации из фактора предложения в фактор спроса, из технического – в социальный феномен, можно наглядно представить в виде

(разумеется, предельно упрощенной и во многом условной) логической «инновационной цепочки» (см. рис 6):

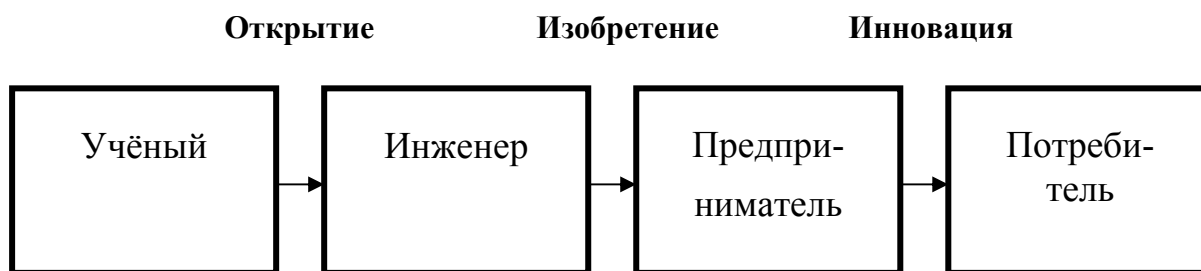


Рис. 6 Логика инновационного процесса

Исходным субъектом инновационного процесса является ученый, продуктом деятельности которого выступает фундаментальное научное открытие. Затем это открытие оказывается в сфере инженерной деятельности и превращается в техническое изобретение. Следует заметить, что зачастую, при отсутствии реальных рыночных стимулов, идущих со стороны спроса (что было бы особенно характерно для командно-административной экономики) инновационный процесс на этом прерывался. Однако в условиях развитой рыночной системы, с постоянно растущими и усложняющимися потребностями, изобретение, уже на следующем этапе, становится реальностью бизнеса, феноменом предпринимательства. Более того, инновационность – атрибут истинного предпринимательства. Но саму инновацию было бы неверно отождествлять с техническим изобретением или научным открытием. Это явления совершенно различного порядка. Инновация - это не изобретение или открытие; это творческое, новаторское превращение того или другого в коммерческий продукт, пользующийся реальным рыночным спросом – иными словами, в социально признанную ценность».

В соответствии с этим под предпринимателем – центральной фигурой инновационного процесса – следует понимать бизнесменов, создающих в своём бизнесе предпринимательскую инновацию. Инновационность действительно превращается в особое оружие предпринимательства.

Отказ от технократической парадигмы, осознание социальной природы инновационного процесса становится характерной особенностью современной управленческой мысли.

Инновация, - пишет известный специалист в области менеджмента Р. Фатхутдинов, - это конечный результат внедрения новшества с целью улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта. Новшество – оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности.

В основе инновации лежат знания, но фокусируется она не на знаниях, а на экономической эффективности организации. Ее сущность, - отмечает П. Друкер, - скорее концептуального, а не технического или научного характера.

3. Ресторан-кафе «Тьма». (материал Ширгазиной Г.Г.)

Приготовление пищи в наши дни - это искусство. Существуют великие повара, известные рестораны, тысячи поваренных книг, миллионы людей преуспели в умении хорошо готовить.

Но неважно, насколько вкусно готовите вы, ваша мама, жена, сестра, брат, иногда нам хочется пойти в ресторан. И не потому, что хочется съесть что-нибудь вкусненькое. Главное сменить обстановку, побыть среди людей, пообщаться с ними, как говориться, на людей посмотреть и себя показать.

Вы когда-нибудь играли в жмурки? Вы помните свои ощущения, Вы помните, что не знали где находитесь, обо что Вы спотыкаетесь? А теперь попробуйте представить себе, что Вы обедаете, или ужинаете в полной темноте. Вам трудно представить, так вот – ресторан-кафе «Тьма», планирует оказание нового вида услуг: люди, пришедшие в наш ресторан будут есть не так как это обычно делается, при дневном свете или при свечах, а в полной темноте. Ресторан-кафе «Тьма» предоставит потребителям неповторимые ощущения.

План продвижения услуги на рынок.

Так как данная услуга не имеет аналогов, и на рынке такая услуга ранее не предоставлялась, то упор будет делаться на проведение интенсивной рекламной компании. В рекламе рассматривается наличие уникальности, новизны, предоставляемой услуги, непередаваемые и незабываемые ощущения, чувства. Рекламная компания должна проводиться под лозунгом «В нашем ресторане Вы почувствуете вкус жизни».

Описание услуги.

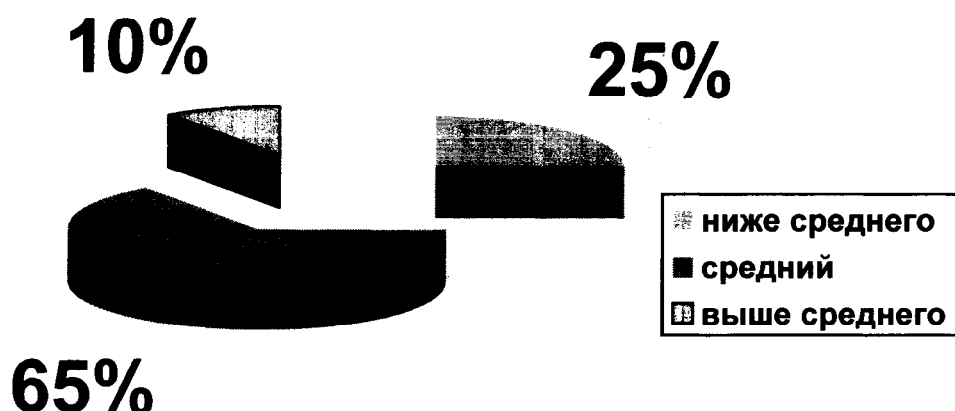
Ресторан-кафе с загадочным названием «Тьма» предоставляет новый вид услуги. Люди пришедшие в наш ресторан, будут отведывать наши замечательные блюда в полной темноте. А в качестве дополнительной платной услуги мы можем предоставить видеопленку с тем, чтобы показать как этот человек ест в темноте.

Оценка рынка сбыта.

Предоставляемая нашим рестораном-кафе услуга будет предназначена для тех, кому необходимо сменить обстановку, испытать новые ощущения, ощущения неизвестности, и для тех кому надоела однообразная скучная жизнь, для тех кому надоело готовить, и есть не вкусно приготовленную пищу.

По данным независимого социологического исследования были выявлены следующие сегменты рынка: Сегментация по потребителям

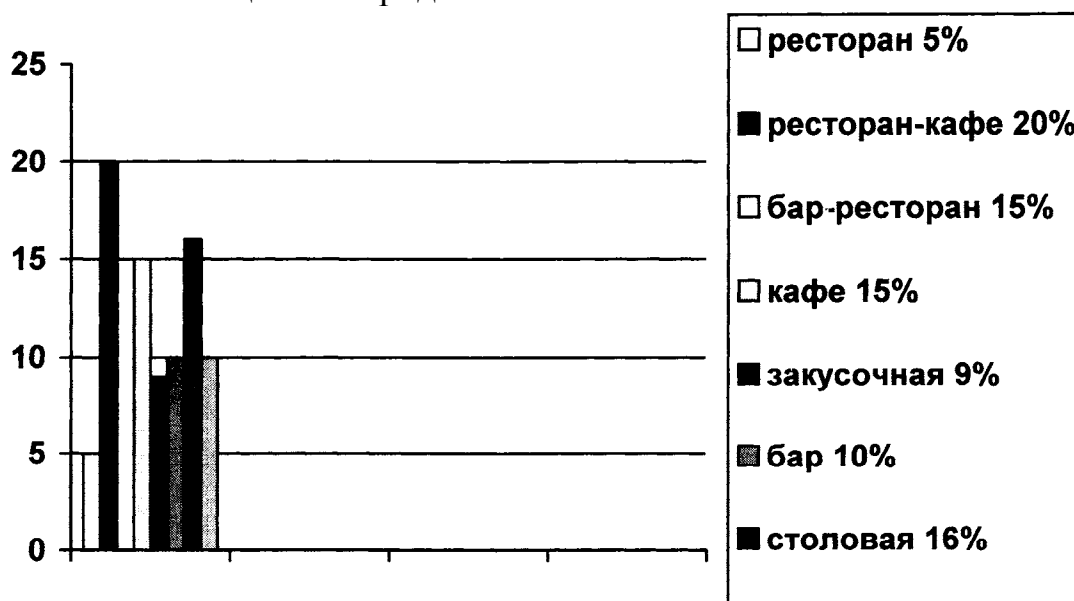
(по доходам).



Самая многочисленная категория покупателей - люди со средним достатком, но нашими потребителями могут являться также и люди с достатком выше среднего, т.е. концентрация на сегментах с большей долей.

Также можно было бы провести сегментацию по возрасту, но предоставляемая нами услуга имеет возрастное ограничение от 7 лет и выше, потому что не каждый ребенок сможет и захочет есть в темноте. Это примерно составляет 95% рынка потребителей.

Рассмотрим заведения, которые предоставляют такую услугу как приготовление пищи и их продажа.



Как видно из диаграммы наибольшую долю составляют рестораны-кафе, так как они могут работать и как ресторан и как кафе.

Предоставляемая нами услуга и ресторанное обслуживание будет иметь среднюю цену, при этом качество приготовленной еды будет

ничуть не хуже, чем у наших конкурентов. Итак, определим следующих потенциальных покупателей нашей услуги:

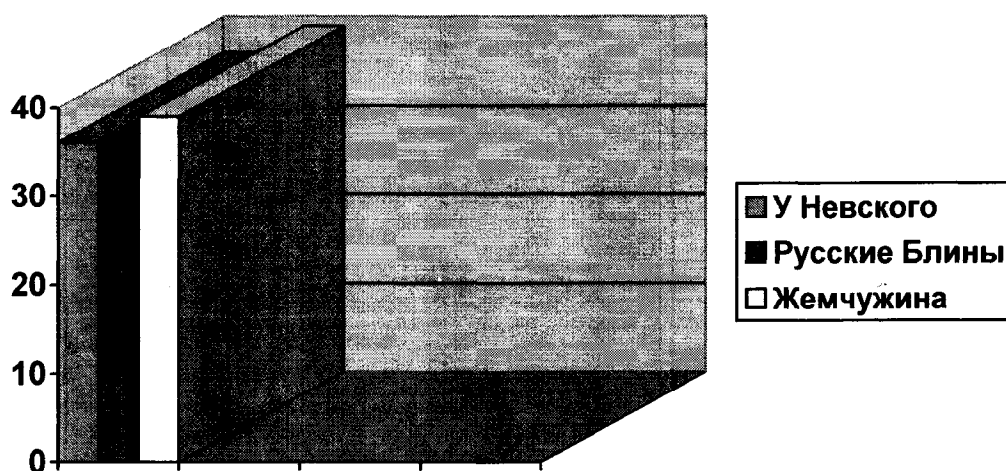
- люди, со средним достатком,
- люди любящее экзотику, и нечто новенькое.

По мере развития организации, запланировано разработать такую услугу как детский день, где дети будут ходить в ресторан, есть различные сладости, играть с игрушками, с настоящими клоунами и многие другие развлечения для детей, что позволит укрепить положение фирмы на рынке ресторанов, и кафе.

Оценка конкурентов

На российском рынке не существует ресторанов, предоставляющих аналогичные услуги. Но нашими конкурентами могут быть рестораны, которые не предоставляют данную услугу, но они могут предоставлять более качественную еду по более низкой цене.

Рассмотрим основных конкурентов. Проводился опрос потребителей 3 крупнейших ресторанов-кафе. Анкета содержала вопросы о качестве еды, о ее вкусовых качествах



(вкусно ли готовят), о цене, о предпочтениях.

На рынке ресторанов основными конкурентами нашей фирмы являются ресторан-кафе «Жемчужина», и «У Невского»

В таблице, приведенной ниже представлена сравнительная характеристика по факторам конкурентоспособности. Каждый фактор в таблице получает оценку от 0 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Для проведения экспертной оценки была сформирована группа из наиболее квалифицированных работников.

Факторы конкурентоспособности	Ресторан-кафе «Тьма»	Главные конкуренты		
		Жемчужина	У Невского	Русские блины
1. Услуги				
1.1 качество	5	5	5	5
1.2. престиж	0	5	5	4
1.3. обслуживание	5	4	4	4
2. Цена	3	4	3	3
3. Продвижение товаров				
3.1. Реклама	4	1	0	1
Общее количество баллов	17	19	17	17

Таким образом, по мнению экспертов конкурентоспособность нашей услуги на уровне конкурентов.

Но по сравнению с конкурентами наша услуга уникальна и не имеет аналогов. Учитывая все эти факторы, можно рассчитывать, что наш ресторан-кафе займет одно из лидирующих мест на рынке.

План маркетинга.

Перед фирмой стоит задача войти на рынок ресторанов. На сегменте потребителей со средним и выше среднего доходами в первый год занять 25% рынка. На данном рынке существуют три основных конкурента: ресторан-кафе «Русские блины», ресторан-кафе «У Невского», ресторан-кафе «Жемчужина», поэтому основной упор в реализации услуг будет делаться на то, что это новинка на данном рынке, на качество, предоставляемых услуг, на качество еды, на обслуживание. Возможные противодействия нашему вступлению со стороны конкурентов может быть резкое снижение цены вследствие того, что данные рестораны существуют уже не первый год на рынке ресторанов. Ответным действием может быть усиление рекламной компании, где упор будет делаться на том, что предоставляемая услуга является «ноу-хау» в ресторанном бизнесе, а также на высокое качество обслуживания.

а) Ценовая политика

Используем метод ценообразования в нижних пределах цен конкурентов. В сочетании с высоким качеством, что обеспечит нам успех.

б) проведение рекламной кампании

Для вступления на рынок нашего ресторана необходимо делать упор в маркетинговой стратегии на проведение рекламной кампании. От этого зависит успех продвижения товара. Основной упор в рекламе делается на наличие уникальности предлагаемой услуги. Рекламная кампания должна проводиться под лозунгом «В нашем ресторане Вы почувствуете вкус жизни».

Для реализации рекламной кампании необходимо предпринять следующее:

- Размещение рекламных материалов в специализированных печатных изданиях;
- Съёмку видеофильма с демонстрацией продукции предприятия;
- Радио реклама.
- Издание рекламных проспектов.

4. Инновационное предпринимательство как институциональное явление.

Главное, что отличает предпринимательскую инновацию – это ярко выраженный социально-экономический характер. Технические новшества сами по себе – это в большинстве случаев необходимое, но далеко не исчерпывающее условие для производственного и рыночного успеха. Это сразу становится очевидным, если вспомнить о том, сколько изобретателей, пусть даже успешно работающих, разоряются, или как часто проворный "второй", то есть имитатор, обгоняет творчески работающего "первого", то есть новатора, благодаря более основательным производственным знаниям или лучшим организаторским способностям.

Предприниматель в современном обществе выполняет сложную и очень актуальную функцию: как бы логически завершая творческую деятельность ученых и инженеров, он доводит их идеи-открытия и изобретения до конечной стадии, рыночного продукта, обладающего социальной значимостью, ценностью, а, следовательно – пользующегося реальным рыночным спросом. Тем самым закладываются основы непрерывного экономического роста, основы инновационного типа экономики.

"Крупные предпринимательские инновации достигаются путем превращения имеющегося теоретического положения в эффективный бизнес,- считает П.Друкер. – Инновацию не следует путать с изобретениями и открытиями. Конечно, инновация может потребовать и того, и другого. И часто так и делает. Но цель скорее концептуальная, чем техническая или научная. Характерной чертой новатора является способность увидеть систему там, где другим видны только не связанные между собой элементы. Новация не становится лучше с увеличением ее размеров. Как раз наоборот. Это, говоря другими словами, успешная попытка найти и внедрить

недостающее звено, которое превратит уже существующие элементы – здания, изделия, покупательский спрос, рынки – в новое и намного более продуктивное целое".

Современное предпринимательство – системный, многоплановый процесс, синтезирующий достаточно разнообразные элементы. Предпринимательство означает поиск новых сфер рациональности и эффективного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов. Оно нацелено на удовлетворение потребностей и достижения на этой основе успеха и лидерства в той или иной сфере экономической деятельности – в создании новой продукции и технологии, в производстве или маркетинге.

Принципиальные отличия инновационного и стабильного процессов приведены в таблице.

Различия инновационного и стабильного процесса

Характеристика процесса	Инновационный процесс	Стабильный воспроизводственный процесс
Конечная цель	Удовлетворение новой общественной потребности	Удовлетворение сложившейся общественной потребности
Пути достижения цели	Многочисленны и не определены	Немногочисленны и известен оптимальный
Риск при достижении цели	Высокий	Низкий
Управляемость как целым, возможности планирования	Низкие	Высокие
Планы	Долгосрочные, возможна их корректировка	Краткосрочные, имеющие характер директивных производственных заданий
Развитие системы, в рамках которой осуществляется процесс	Переход на новый уровень развития	Сохранение данного уровня развития
Формы организации	Гибкие, со слабой структуризацией системы	Жесткие, основаны на нормах и регламентах

Движущие силы инновационного процесса можно представить в виде связного графа (рис. 7):

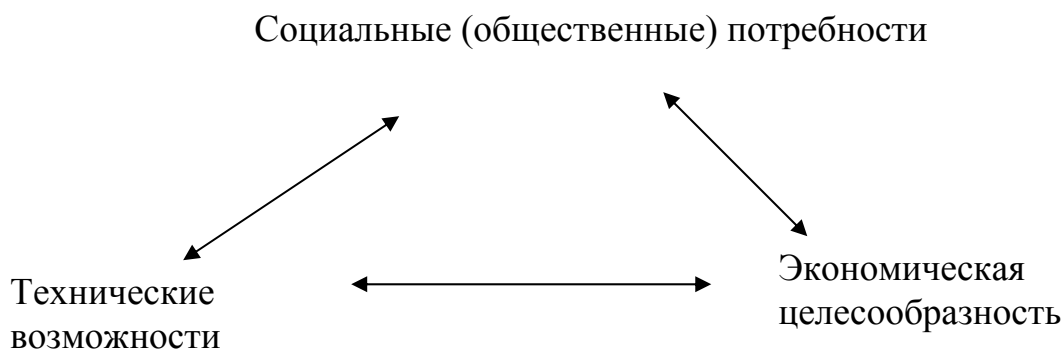


Рис.7. Движущие силы инновационного процесса

Вершины этого "причинного треугольника" идентифицируют движущие силы инновационного процесса, а ребра – обоюдные связи между ними.

Тогда обобщенную модель инновационного процесса рыночной ориентации можно представить в следующем виде (рис. 8):

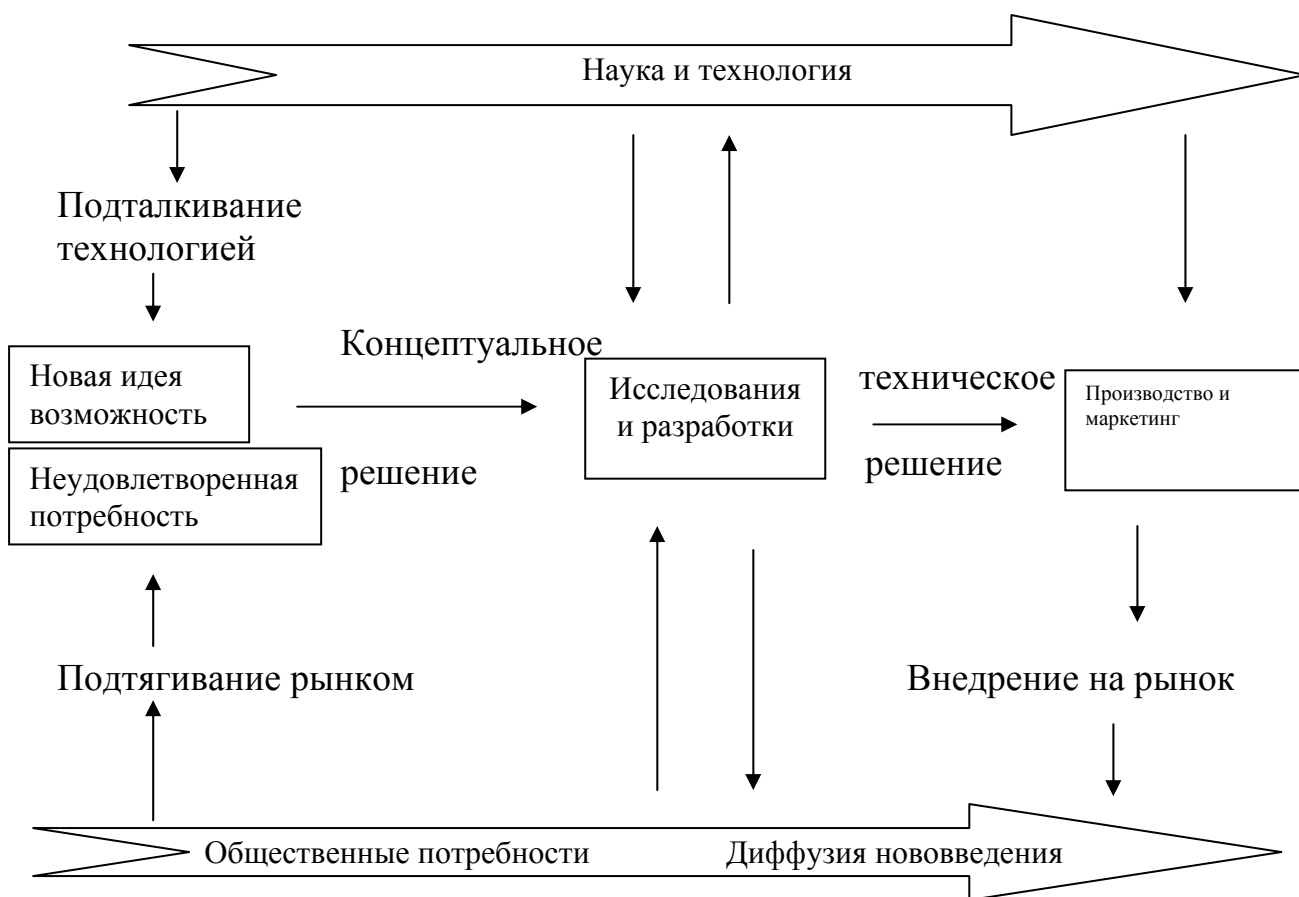


Рис. 8. Структура инновационного процесса

Мы можем определить предпринимательство как процесс творческого превращения научного открытия и технического изобретения в рыночный

продукт, обладающий социальной ценностью и поэтому пользующийся реальным рыночным спросом. Изменяя рынок или создавая новый, инновация порождает новые потребности, новый потенциал удовлетворенности. Тем самым увеличивается общественное богатство, а непрерывность инновационного процесса стимулирует устойчивый экономический рост. Инновация, действительно, не технический, а социальный и экономический термин, ибо рождается она не в сфере технологической, а в сфере человеческих ценностей и человеческого поведения. В силу этого, инновация приобретает типично институциональный характер, в том смысле этого термина, в котором он принимается теоретиками одного из ведущих направлений современной экономической мысли – институциональной экономики.

Действительно, обратимся к некоторым определениям.

У.С. Митчел: "Институты – господствующие и в высшей степени стандартизированные общественные привычки".

Д. Фостер: "Институты – это предписанные образцы согласованного поведения".

Т. Веблен: "...Особая система общественных отношений".

Дж.М. Ходжсон: "Институт – социальная организация, которая через традицию, обычай или законодательное решение ведет к созданию долгосрочных и устойчивых образцов поведения".

Таким образом, под институтами следует понимать достаточно строгий класс социально-экономических отношений, или трансакции: поступки людей, стереотипы поведения, нормы, привычки, обычаи, существующие взгляды, предрассудки – короче говоря, те наборы правил и норм, которые становятся основой и базисом организации. А коль скоро подлинная предпринимательская инновация и представляет собой изменение менталитета людей, то есть их же привычек, ценностей, установок, норм и т.д. Это позволяет нам выдвинуть рабочую гипотезу о природе данного явления, гипотезу, следующую в русле идей И.Шумпетера и П.Друкера: предпринимательская инновация есть институциональное преобразование или институциональное изменение. Думается, этот подход, опирающийся на достижение одной из наиболее развитых и мощных школ современной экономики, позволит отойти в анализе проблемы предпринимательства от поверхностного описательства и эмпиризма и достичь конструктивных теоретических обобщений.

Основой институциональной теории предпринимательства, исходным теоретическим обобщением может служить друкеровское положение о "создании потребителя" как единственная достоверно определенная цель бизнеса, а в рамках теории – исходное, базовое институциональное изменение. Поставим вопрос более широко – коль скоро именно общественные институты служат основой организаций, изучаемых менеджментом, не станет ли весьма конструктивным синтез этих дисциплин – менеджмента, с одной стороны, и институциональной экономической теории – с другой?

Логическая система, возникающая в процессе этого синтеза, приобретает вполне определенные очертания:

1. Естественной основой всей социально-экономической жизни является производительная деятельность человека. Выходящая далеко за рамки сферы материального производства, приобретающая самые необычные, подчас экзотические формы, эта деятельность в любом случае останется процессом превращения экономических, то есть ограниченных ресурсов в полезные, социально значимые результаты или ценности, пользующиеся реальным рыночным спросом. Заметим кстати, что потребительское поведение человека – это так же не более чем разновидность производительной деятельности, ибо продукт последней в конечном счете – сам человек как личность, как социальный субъект.
2. Высшая форма производительной деятельности – не репродуктивная, но сознательно-производительная деятельность, то есть предпринимательство, под которым следует понимать не воспроизведение старого, но инновационность, выраженная, если оставить в стороне второстепенные технические аспекты, в качественно новых жизненных установках, нормах и ценностях, короче говоря – социальных институтах. Именно поэтому мы называем инновационное предпринимательство институциональным преобразованием.
3. В процессе этого непрерывного коллективного сотворчества, непрерывного взаимодействия, взаимо- и самообучения людей рождается естественным эволюционным образом инновационная, созидательная, креативная организация – антипод управленческой бюрократии, продукта и орудия манипулятивной, политической деятельности. Собственно говоря, если вспомнить Мишеля Крозье, иного способа преобразования бюрократии, как инвестиции в знания, то есть коллективное сотворчеством взаимообучение антибюрократическим формам социальных трансакций, создание новых общественных институтов – иного способа просто не существует. Бюрократия основана на власти, креативная организация и менталитет – на знании. И не потому ли столь живуч бюрократизм, что его незадачливые преобразователи разрушали вершину структуры-айсберга, полномочия, функции, не понимая, что бюрократизм – явление не структурное, но институциональное, что в основе управленческих дисфункций лежат глубинные "архетипы" поведения людей, глубинные правила, нормы и другие устойчивые образцы поведения?
4. Образую единую, целостную систему, креативные деловые организации порождают принципиально новый тип экономики – инновационную экономику, в которой предприниматель становится центральной фигурой, двигателем технического, экономического и социального процесса.

5. Пиво в домашних условиях. (материал Санникова Б.А.)

Наверное для многих из вас пиво является любимым напитком и каждый хотя бы пробовал его. А вот знаете ли вы что это такое?

"Жидкий хлеб", как еще называют этот напиток, любят все, ну или почти все! В пиве очень гармонично сочетается приятный вкус с питательностью. Так, в готовом пиве содержится примерно 3% алкоголя (в сильно сброженном напитке - около 6%), 4...6% солодового экстракта, 0,3...0,35% углекислого газа, до 90% воды, так что при умеренном потреблении пиво просто не может быть вредным. При этом в пиве присутствуют необходимые для жизнедеятельности человеческого организма вещества: различные соли (наиболее важные - соли фосфорной кислоты), белки, сахара, аминокислоты. Перечисленные выше ингредиенты неплохо помогают при малокровии и весьма питательны, а углекислый газ способствует процессам пищеварения.

А вот что по этому поводу говорят другие ученые.

Пиво, говорят они - это слабоалкогольный напиток, приготовляемый из зернового сырья (в основном из переработанного ячменя - солода), а также хмеля, которые сбраживают специальными расами пивных дрожжей. Можно сказать по-другому: пиво - это охмеленный, сброженный экстракт солода, находящийся в тихом дображивании. Причем пиво только тогда будет обладать характерными для этого пенящегося напитка вкусовыми качествами, пока оно находится именно в состоянии хотя и медленного, но постоянного брожения. А прекращение брожения приводит не только к ухудшению вкуса пива, но и к изменению его состава. Пиво живой организм и является пивом, только пока живет.

Немного истории. Искусство пивоварения относится к глубокой древности. Так, пиво как ячменный отвар в Египте было известно еще за 2 тысячи лет до нашей эры. Геродот описывал его под видом ячменного вина. Диодор Сицилийский утверждал, что научил варить пиво египтян сам Озирис - один из наиболее почитаемых богов в древнеегипетской мифологии, который ввел употребление пива вместо вина. А я осмелюсь предположить, что Иисус Христос превращал воду именно в пиво. Но в результате некачественного перевода смысл изменился. В древнем Египте качеством своего пива наиболее славились пивовары из Пелузиума - небольшого города, расположенного в устье Нила. Римляне пивом пренебрегали. В Англии, Бельгии, а также в северной Франции пивоварение в почете с давних времен. Позднее пиво пришло и в Германию, где впоследствии стало настоящим национальным напитком.

Вообще-то пиво в современном его понимании как напитка из солода и хмеля появилось сравнительно недавно - в 13... 14-м веках. А раньше хмель в пиво не добавляли. До зарождения городов пиво варили в каждом доме сами хозяева. В городах же возникли сословия мастеров пивоваров, специализирующихся на изготовлении пива разных сортов. В Германии

особую известность получили сорт пива под названием бок (из Мюнхена) и мумме - из Брауншвейга. Знаменитый английский портер появился в 1770г.

Пивоварение на Руси имеет давние традиции. Упоминания о "переваре" - достаточно крепком напитке, который готовили наши предки из пива и меда, встречаются уже в древних летописях. Во времена Ивана III пиво вместе с хлебным вином продавалось в царевых кабаках. В начале 18-го века в Новгороде ведро простого пива стоило 4 алтына, то есть 12 копеек, при царе Алексее Михайловиче бочка пива продавалась за 4 рубля. Четыре раза в год, обычно в Великий день (Пасху), Дмитриевскую субботу, на масленицу и на Рождество Христово, а также при крестинах и свадьбах крестьянам самим дозволялось варить пиво, брагу и мед для домашнего питья, поэтому такие праздничные застолья в те времена назывались особым пивцом. Однако право на особый пивец давалось с разбором, обыкновенно только наиболее работающим и предприимчивым крестьянам, причем лишь на 3 дня. По окончании же оговоренного времени кабацкий голова опечатывал оставшееся питье до следующего праздника. К началу нашего века на Руси домашнее производство пива (оно не облагалось никакими налогами) было широко развито среди крестьян. К большим праздникам, особенно местным, деревенским, к свадьбам и другим торжественным случаям крестьяне всегда варили пиво в больших количествах, но опять же только для себя, а не на продажу. Отметим, пивоварение в дореволюционной России не получило такого широкого распространения, как в большинстве европейских стран. О нынешнем времени и говорить не приходится. Но если отечественное заводское пиво все же удастся купить в магазине, о домашнем пивоварении забыли в нашей стране всерьез и надолго. А ведь давно известно, что всякий напиток, изготовленный из лично проверенных, высококачественных, тщательно отобранных продуктов, всегда вкуснее купленных в магазине.

Так что попробуйте сами сварить себе пиво - не пожалеете!

КУЛЬТУРА ПИТИЯ

Наилучшим вкусом пиво обладает тогда, когда не превышает 7 градусов по Цельсию. Поэтому его лучше летом охладить, а зимой - подогреть.

Открывать пиво следует только непосредственно перед употреблением, чтобы углекислый газ, содержащийся в пиве, который придает остроту и специфический вкус, не улетучивался. При этом нужно иметь в виду также и то, что под действием света и слишком низкой или высокой температуры пиво мутнеет, киснет, теряет вкус. Не случайно пивные бутылки изготавливаются из темного стекла. Хранить пиво следует в темном и прохладном месте. Нельзя допускать замерзания напитка.

Теперь о том, что рекомендуется к пиву из холодных и горячих закусок, особенно хороши специально выпеченные изделия из теста: соленая соломка,

соленые сушки, сухарики. Подойдут также сыр, раки, крабы, вобла вяленая или копченая, мясные и рыбные копчености. Из горячих закусок можно предложить к пиву сосиски с капустой, картофельным пюре или зеленым горошком.

Домашнее пиво №1

Полведра ячменного солода размешать в бочонке с двумя ведрами холодной воды, оставить так до следующего утра. Утром перелить все это в котел, прибавив полную чайную ложку соли, дать исподволь кипеть 2 часа, прокипятив, положить 6 стаканов хмеля, затем варить минут 20. Процедить все это в бочонке, дать напитку остыть, влить тогда свежих пивных дрожжей и чашку патоки или повидла, размешать, оставить так до вечера. Потом разлить в бутылки, которые закупорить только на другой день. На следующий день пиво уже будет готово к употреблению. От хранения пиво крепнет.

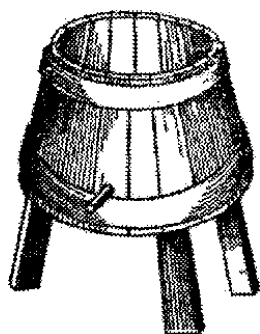
Домашнее пиво №2

Взять солоду ржаного смолотого 1 гарнец, муки ржаной тоже 1 гарнец, (гарнец = 1/64 четверти) затереть всю эту муку теплой водой, потом взять глиняный большой горшок, провертеть в нем отверстие для спуска сусла, настлать на дно соломы, переложить в него тесто, покрыв крышкой, поставить в самую горячую печь, вынув это тесто на другой день. Слить сусло, долить кипятком и опять слить. Хмелю сварить на эту порцию горсть, положить в сусло, когда оно все сольется, положить на эту порцию стакан дрожжей. Когда все пиво переходится, разлить его в бутылки, хорошенько закупорить, всего из этой пропорции должно выйти пива от 25 до 30 бутылок.

ПРИБОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПИВОВАРЕНИЯ

Для домашнего пивоварения необходимо запастись некоторыми приборами, сходными с теми, которые употребляются на заводах, только меньшего размера и упрощенной формы.

Прежде чем выбирать материалы и конструкцию своих инструментов посмотрите чем пользовались пивовары раньше.



Рис

Для приготовления сусла употреблялся дубовый заторный чан с железными обручами (рис. 1). Можно такой чан сделать на ножках или же установить его на высоких подставках. Чан делается с двумя днами, из которых внутреннее - продырявленное вкладное. Оно состоит из трех разъемных частей (досок), плотно прилегающих друг к

другу (рис. 2), Это второе дно устанавливается на крестообразной подставке (рис. 3) в 3-4 дюйма высотой. Когда дно вставлено, на него настилают мытую солому и поверх ее фланель или волосяную ткань. Для того, чтобы фланель или солома не сдвигались, на них надо наложить такой же деревянный крест, только несколько тоньше первого.

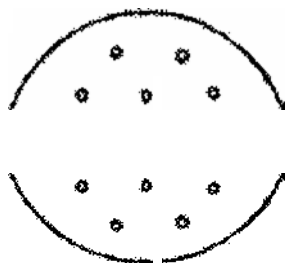


Рис.2.



Рис.3.

Так как введение соломы и фланели в чан, по окончании размешивания, неудобно, а покрытие ими дырчатого дна до затирания затрудняет размешивание, то удобнее затирание производить в другом чану, без второго дна, а первый чан употребить как цедильный - для отцеживания готового сусла и выщелачивания дробины.

Оба чана можно поставить рядом, но цедильный устанавливают ниже заторного и соответственно ниже последнего.

Для размешивания затора употреблялись мешалки (рис. 4).

Для набрызгивания воды при выщелачивании употреблялись обыкновенные садовые лейки с сетчатыми наконечниками.

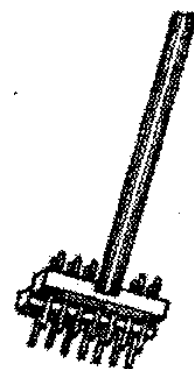


Рис.4

Для кипячения сусла с хмелем или без хмеля, а также и воды, может быть пригоден всякий котел подходящих размеров, вмазанный в печь. Там же, где варка пива является хозяйственным постоянным производством, лучше устроить котел по образцу, показанному на рис. 5. Котел А - медный, луженый внутри, имеет подъемную крышку. Дно несколько вогнутое для того, чтобы увеличить нагревательную поверхность котла; В - топка; Е - золотник с топочною решеткой под ним; К - трубка с краном для выпуска прокипяченного сусла.

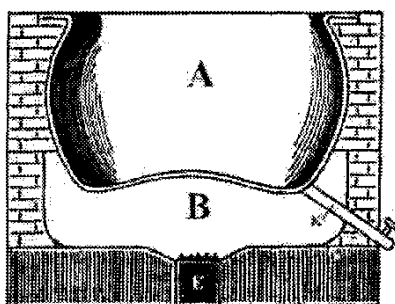


Рис.5.

Сусло, прокипяченное с хмелем, перед опусканием его в холодильный чан, оттеживается от хмеля сквозь мелко плетеные деревянные корзинки.

Для охлаждения сусла перед брожением может служить плоская деревянная кадка глубиной в 4-5 дюймов (рис. 6); для лучшего же и более быстрого охлаждения сусла употреблялся наполненный льдом плоский жестяной поплавок (рис. 7), который плавает на поверхности сусла. Рис. 6.

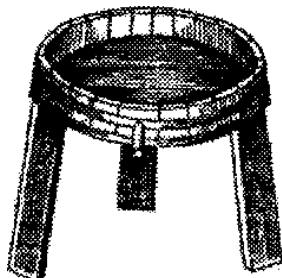


Рис 6.



Рис 7.

Если лед чист, то можно просто бросать куски прямо в сусло.

Вместо бродильного чана, для домашнего пивоварения может служить обыкновенная кадка, достаточно высокая и узкая. Металлический поплавок со льдом в форме (рис. 8) может оказаться также необходимым для предупреждения слишком значительного нагревания сусла во время брожения.

Само собою разумеется, что все сосуды, употребляемые для варки пива, должны быть содержимы в полной чистоте и опрятности. Деревянную посуду перед каждым употреблением необходимо хорошо пропарить, обмыть кипятком и в случае запаха окуривать серою.

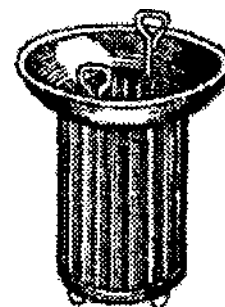


Рис. 8.

Отлично подойдут для затирания и баки из нержавеющей стали. Они удобнее в эксплуатации - не такие тяжелые, без труда моются. Варили отфильтрованное сусло раньше в медном луженом котле с подъемной крышкой. Сейчас такую посуду не купишь ни за какие деньги (раритет!). Но не хуже и современные емкости опять же из нержавеющей стали. А как нагревать сусло - на газу или на дровяной плите - дело вкуса и возможностей пивовара. Как видите, оборудование для готовки пива в домашних условиях - проще простого. Так что приобрести или сделать его не составит особого труда. Было бы желание попробовать собственного пива!

Да и еще. Для проведения более точного контроля за пивом в процессе производства пригодится сахарометр.

6. Стратегические окна.

Очень часто внезапные внешние изменения «потрясают основы» рынков. В научной литературе для характеристики таких явлений обычно используются термины «стратегические окна» или «смена парадигм». Когда на рынке происходят резкие изменения, компании, занимающие на нем лидирующие позиции, обычно оказываются плохо подготовленными к адекватной реакции и их более «подвижные» соперники получают возможность проскочить в открытое «окно» и занять место основных игроков. В этих условиях главная задача действующих лидеров состоит в том, чтобы «захлопнуть форточку» прежде, чем конкуренты закрепятся на рынке, а цель новичков – воспользоваться появившимся шансом. К основным причинам «открытия» стратегических окон относятся следующие:

- *новые технологии.* Появление новых технологий нередко вызывает быстрое обесценение товаров, выпускаемых лидерами рынка на устаревшей технической базе. Например, компания Ever Ready оставалась ведущим производителем батареек до тех пор, пока ее конкурент Duracell не применила новую технологию изготовления литиевых аналогов. Новая продукция оказалась в два-три раза долговечнее традиционных цинковых батареек, а Ever Ready была полностью вытеснена с рынка;
- *новые сегменты.* Новые сегменты рынка предлагают окна для «проницательных» компаний в тех случаях, когда основные конкуренты недооценивают их перспективность. Так, целая отрасль промышленности Великобритании (производство мотоциклов) оказалась фактически ликвидированной, так как руководство «островных» компаний не сумело «рассмотреть», оценить и захватить новый сегмент рынка транспортных средств, который возник в конце 1960-х гг., когда население активно приобретало мотоциклы для отдыха и развлечения, а не просто как средство передвижения. Быстрое развитие этого сегмента рынка в ведущих западных странах открыло стратегическое окно для компании Honda, которая использовала возможность завоевания ведущих позиций в отрасли;
- *новые каналы распределения.* По мере развития рынка стратегические окна открываются и при появлении новых каналов распределения товаров. Компания Pioneer лишилась лидерства в области производства высококлассной аудиоаппаратуры, так как не сумела оценить преимущества ее продаж через сети универмагов. В результате новички рынка, National Panasonic и Sony, менее привязанные к традиционным каналам сбыта, сумели воспользоваться преимуществами новой схемы продаж;
- *переориентация рынка.* Нередко с развитием рынка изменяется природа спроса, который развивается от покупки товаров к приобретению сервисных систем. Например, первоначально на рынке банкоматов доминировала компания Docutel. Затем спрос кредитных учреждений

переместился на системы управления платежами и в «открывшееся окно» на рынок «вошли» такие крупные компьютерные компании, как IBM и Burroughs, предложившие оборудование для комплексных платежных систем (включая банкоматы), а Docutel, не имевшая соответствующих технологий и компетенций, была безжалостно вытеснена;

- *новое законодательство.* Новые законы, правила, решения о приватизации и международные соглашения представляют собой стратегические окна. Например, отмена государственной монополии в области средств телекоммуникации открыла эту сферу для конкурентной борьбы среди таких прежде ориентированных лишь на потребительский рынок компаний, как Ericsson, Northern Telecom и Alcatel;
- *внешние потрясения.* Внезапные не предсказуемые изменения цен на товары, курсов валют, банковских процентных ставок или политические катаклизмы могут вызвать впечатляющие перемены положения фирм на рынке. Так, осуществленная в 1992 г. девальвация доллара США и введение налога на роскошные автомобили вызвали укрепление позиций американских фирм на внутреннем рынке и нанесли удар по европейским экспортерам лимузинов.

Хотя «высокая» технология играет в бизнесе определенную роль, предпринимательская экономика сосредоточена в областях «средней» и «низкой» технологии. Принципы менеджмента применяются к предприятиям, где господствовала традиция, или вообще за пределами основного русла. Прежде всего, новая предпринимательская экономика основана на превращении инновации из «блестящей идеи» в организованную деятельность, а предпринимательства из «гениальной импровизации» в систематическое предпринимательское управление и целенаправленные инновации.

Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации. Совершенствование должно проводиться в соответствии с запланированным годовым процентным показателем: в большинстве направлений деятельности, как показывает опыт японцев, реальным и оптимальным является ежегодное улучшение на 3%.

Прикладная дисциплина новаторства (а это база знаний предпринимательства) есть диагностическая дисциплина: систематическое исследование областей изменения, которые, как правило, определяют предпринимательские возможности.

Конкретно, систематическая инновация означает мониторинг семи источников новаторских возможностей.

Первые четыре источника лежат в пределах предприятия, поэтому они видны прежде всего людям, работающим в данном секторе или отрасли. Это, в основном, симптомы. Но это высоко надежные индикаторы изменений, уже случившихся или таких, которые можно заставить случиться с небольшими усилиями. Эти четыре источника:

- Неожиданное событие: неожиданный успех, неожиданная неудача, неожиданное внешнее усилие;
 - Несоответствие, несопадение (incongruity): между реальностью как она есть и ее отражением в наших мнениях и оценках;
 - Инновация, основанная на потребностях производственного процесса;
 - Изменения в структуре отрасли или рынка, захватившие всех врасплох.
- Вторая совокупность источников, из трех элементов, включает изменения за пределами предприятия или отрасли, а именно, в социальной, политической, интеллектуальной среде:
- Демографические изменения;
 - Изменения в восприятии и настроениях потребителей;
 - Новое знание, научное и ненаучное.

7. Небо, открытое для всех. (материал Закирова Л.Ф.)

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей "Центр дополнительного образования для детей с применением воздушных судов авиации общего назначения "Полет" (в дальнейшем именуемое Учреждение) действует с 22 ноября 1996 г. на основании решения администрации Ленинского р-на г. Ижевска и является правопреемником учреждения дополнительного образования "Юношеский парашютно-десантный клуб г. Ижевска"

Основными целями Учреждения являются: организация эффективного использования свободного времени детей и молодежи, получение обучающимися знаний, умений и навыков; воспитание социально активной личности.

Предметом деятельности Учреждения является образовательный процесс по дополнительному образованию детей и молодежи по следующим направлениям:

I. Спортивно-техническое: образовательная программа "Применение воздушных судов (ВС) авиации общего назначения (АОН)", по учебным дисциплинам: парашютизм, дельтапланеризм, воздухоплавание, парапланеризм.

II. Научно-техническое: образовательная программа "Применение компьютерных технологий", по учебным дисциплинам: получение средствами фото, видео, аудио, internet, обработка, хранение и передача

информации, использование компьютерных технологий в повышении эффективности процесса усвоения информации обучающимися; прикладное компьютерное моделирование реальных процессов

III. Физкультурно-спортивное: образовательная программа "Общефизическая подготовка", по учебным дисциплинам: спортивные игры, спортивные единоборства, спортивные танцы.

С 1 сентября 2000г. в нашем Учреждении стали использоваться сверхлегкие воздушные суда авиации общего назначения - парапланы. Использование параплана позволило уменьшить травматизм среди обучающихся, характерный для парашютного спорта и привлечь максимальное число молодежи к занятиям этого вида спорта.

Учитывая доступность применения параплана среди детей и подростков была разработана программа "Небо, открытое для всех!" для использования ее в детском оздоровительном лагере.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Основная цель Программы

Создание условий для воспитания у молодежи потребностей в активной спортивной деятельности, содержательной организации свободного времени, обеспечение физического и духовного развития личности через личное участие в парапланеризме

Цель педагогическая

Создание целостной модели воспитания основанной на вариативных педагогических методиках дополнительного образования использующих специфические особенности парапланеризма.

Задачи Программы

- поддержка деятельности образовательного учреждения
- устранение имеющегося неравенства для жителей, проживающих в различных районах г. Ижевска, в доступе к дополнительным образовательным программам Учреждения и досуговой деятельности связанной с парапланеризмом.
- обеспечение высокой безопасности при выполнении полетов парапланов
- пропаганда здорового образа жизни, развитие парапланерного спорта

ОБОСНОВАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ

Программа "Небо, открытое для всех!" определяет основные направления, цели и задачи деятельности ее участников по проблеме развития системы дополнительного образования, поддерживающей формы духовно-нравственного воспитания, интеллектуального, творческого и

физического развития молодежи и основанных на их личном участии в совместной деятельности, связанной с парапланеризмом.

За последние годы парапланеризм претерпел значительные качественные изменения: стало более совершенным парапланерное снаряжение и методика обучения по его эксплуатации, повысилась общая безопасность полетов, все это привело к тому, что по количественным характеристикам и по своему содержанию нагрузки на участника парапланерной деятельности значительно отодвинулись от предела психофизиологических возможностей человека и, в результате, парапланеризм - как вид авиационной деятельности, перестал быть экстремальным. Благодаря простоте конструкции и летной эксплуатации параплана, отсутствием необходимости иметь место базирования-аэродром и способность выполнять старт для осуществления полета, либо со склона возвышенности- в горной местности, либо с использованием средств механизированного старта - в равнинных условиях, обеспечили парапланеризму потенциал развития и сделали его самым массовым и стремительно развивающимся в России видом авиационной деятельности. Доступность и высокая степень безопасности параплана определяют высокий интерес к нему со стороны молодежи, поэтому привлечение парапланеризма в качестве основы для создания системного механизма дополнительного образования направленного на обеспечения физического и психического развития участников Программы их воспитания и организации свободного времени, координация совместной деятельности участников Программы-учреждения и вышестоящих организаций в данном направлении, является основой для развития авиационного направления в дополнительном образовании и базой для долгосрочного взаимодействия по Программе всех заинтересованных сторон.

Особенностью парапланеризма является то, что это деятельность комплексная, основывается на общности интересов ее участников и, помимо образовательно - развивающей содержит еще и воспитательную функцию, составляющую механизм воздействия на волю участника данной деятельности, основанной на психологической подготовке к полету, при котором реализуется прямая связь и взаимная обусловленность психических процессов и двигательной активности ее участника в выполнении рабочих операций, связанных с обеспечением старта, дальнейшим пилотированием параплана в воздухе и приземлением. В результате, в отношении участников деятельности - физических лиц, удастся эффективно решить три проблемы:

педагогическую - за счет поиска путей и средств формирования технической готовности участника - физического лица к полету на параплане в процессе его обучения;

психологическую - формирование психической готовности участника - физического лица к выполнению заданий на полет на основе единства

теоретической, технической, физической и морально-волевой подготовки личности;

физическую - обеспечение готовности участника - физического лица к восприятию нагрузок при выполнении всех этапов полета на парашюте, формирование высокой физиологической устойчивости к неблагоприятным факторам внешней среды, поддержание высокой работоспособности, основанной на регулярном участии в мероприятиях, связанных с парашютеризмом.

Осуществление мероприятий по Программе предполагает использование системы средств, которые включают три основных компонента: организационный, материально-технический и содержательный (деятельный). Имеющаяся материально-техническая база Учреждения обеспечивает функционирование данной системы основываясь на собственных возможностях (кадровых, методических, технического обеспечения полетов парашютеров и т.д.), позволяющие значительно снизить расходы по организации и проведению содержательной части Программы.

Настоящая программа включает в себя комплекс мероприятий, осуществление которых будет проводится на муниципальном уровне и финансироваться за счет средств участников по Программе и которые возможно экономически обоснованно реализовать в г. Ижевске, учитывая его географическое, социально-экономическое положение.

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Комплектование программы осуществляется за счет аттестованных педагогических Работников Учреждения.

Обязанности и ответственность привлеченных специалистов определяются содержанием нормативных документов действующего воздушного законодательства РФ

В состав сотрудников лагерной смены входят:

Директор лагеря	1
Инструктор по специальной дисциплине	1
Руководитель группы	1
Психолог	1
Медицинский работник	1

Руководство лагерных смен осуществляет директор. Директор определяет обязанности должностных лиц, утверждает распорядок дня, организует деятельность руководителей групп, несет ответственность за эффективность и качество проводимых в рамках Программы мероприятий учебно-воспитательного характера.

Руководитель группы проводит работу в группе и дополнительно может вести занятия по одному из программных направлений деятельности

Инструктор по специальной дисциплине организует в лагерной смене занятия по одной из соответствующих специальных дисциплин в рамках Программы, руководит работой спортивных секций и ежедневно проводит оздоровительные мероприятия в соответствии с распорядком дня.

Психолог оказывает консультационную помощь работникам смены, проводит анкетирование, работает с участниками программы - физическими лицами, обеспечивает условия проведения смен без конфликтов и всячески способствует достижению заданных результатов Программы,

Медицинский работник оказывает медицинскую помощь работникам и участникам лагерных смен, следит за поддержанием санитарных норм в детском оздоровительном лагере.

ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Для каждого участника из числа молодежи, мероприятия Программы имеют определенное эмоционально-воспитательное значение. Это оценивается по внешним проявлениям, что фиксируется в анкетных данных. Предполагаемая эффективность воспитательного процесса в рамках Программы базируется на осознанной мотивации участников Программы - молодежи и совпадении предполагаемых мероприятий по Программе с их личными целями и задачами.

Данная Программа, безусловно, предоставляет хорошую возможность реализации участникам - молодежью своих социально-значимых потребностей. За счет применения парашютов создаются условия для позитивного самоутверждения личности, для того, чтобы каждый участник мог проверить себя и свои качества, свои умения, почувствовать себя самостоятельным, обрести уверенность в себе, войти в коллектив единомышленников, оторваться от всего привычного, обыденного, научиться и приучить себя к преодолению реальных трудностей. В таких условиях молодые люди могут самоопределиваться, соотнести предъявляемые к ним более высокие требования со своими возможностями, сравнить себя с другими.

8. Инновационный менеджмент.

Согласно концепциям инновационного развития каждое новое поколение инноваций в технике и технологии расширяет сферу своего влияния в социальной жизни. Более того, самоорганизация человека и повышение качества его жизни в условиях постиндустриального общества напрямую связаны с возможностями технологического обновления.

Современные теории инновационного развития тесно связаны с концепциями социально-организационных изменений, в то время как более ранние технократические тенденции и течения технологического детерминизма были основаны на представлениях о безусловной

«технологической рациональности», способности к саморазвитию и благотворности технологий для человечества.

Инновационная направленность экономических процессов, присущих современной мировой экономике, доказала неэффективность организационных структур и методов традиционного менеджмента, не учитывающих качественных факторов экономического роста. На смену концепциям и принципам традиционного классического менеджмента приходят новые модели инновационного управления - инновационный менеджмент.

Уделяя значительное внимание инновационному менеджменту как функциональной системе управления, многие авторы характеризуют его как «самостоятельную область экономической науки и профессиональной деятельности, направленную на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов».

Инновационный менеджмент как система представляет собой комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок и ценностных ориентаций, регулирующих различные сферы инновационной деятельности. В рамках постиндустриального общества это означает:

- 1) социально-экономический институт, активно влияющий на предпринимательскую деятельность и образ жизни, на развитие инновационной, инвестиционной, социально-экономической и политической сфер общества;
- 2) социальную группу менеджеров, профессионально занятых управленческим трудом в сфере общественного и частного бизнеса, а также творческой, педагогической, научной деятельности;
- 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социально-экономические аспекты управления производством.

В инновационном менеджменте следует выделять два уровня.

Первый представлен теориями социального управления инновационными системами и концентрирует усилия на разработке стратегий инновационного развития, социально-организационных изменений, а также других экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования экономической системы.

Второй уровень инновационного менеджмента являет собой прикладные теории организации и управления инновационной деятельностью, а потому носит функциональный прикладной характер и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических решений по совершенствованию управления, анализа инновационной деятельности, применению новейших приемов и методов воздействия на

персонал, технико-технологические системы, на продуктовые и финансовые потоки.

На рис.9 показана иерархически сложная, многоуровневая, многокомпозиционная система инновационного менеджмента. Вход, выход и внешняя среда являются внешним окружением системы. *Входные параметры* системы - это материальные, энергетические, информационные и когнитивные (научные знания) потоки. *Выходные параметры* представляют новые процессы, продукты, услуги, прибыль, новые знания работников, рост производства, освоение новых сегментов и новых рынков, социальную ответственность, удовлетворенность работников.

Приоритетными целями инновационного менеджмента являются: рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности, активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок, использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста экономического процветания и экспансии на новые рынки.

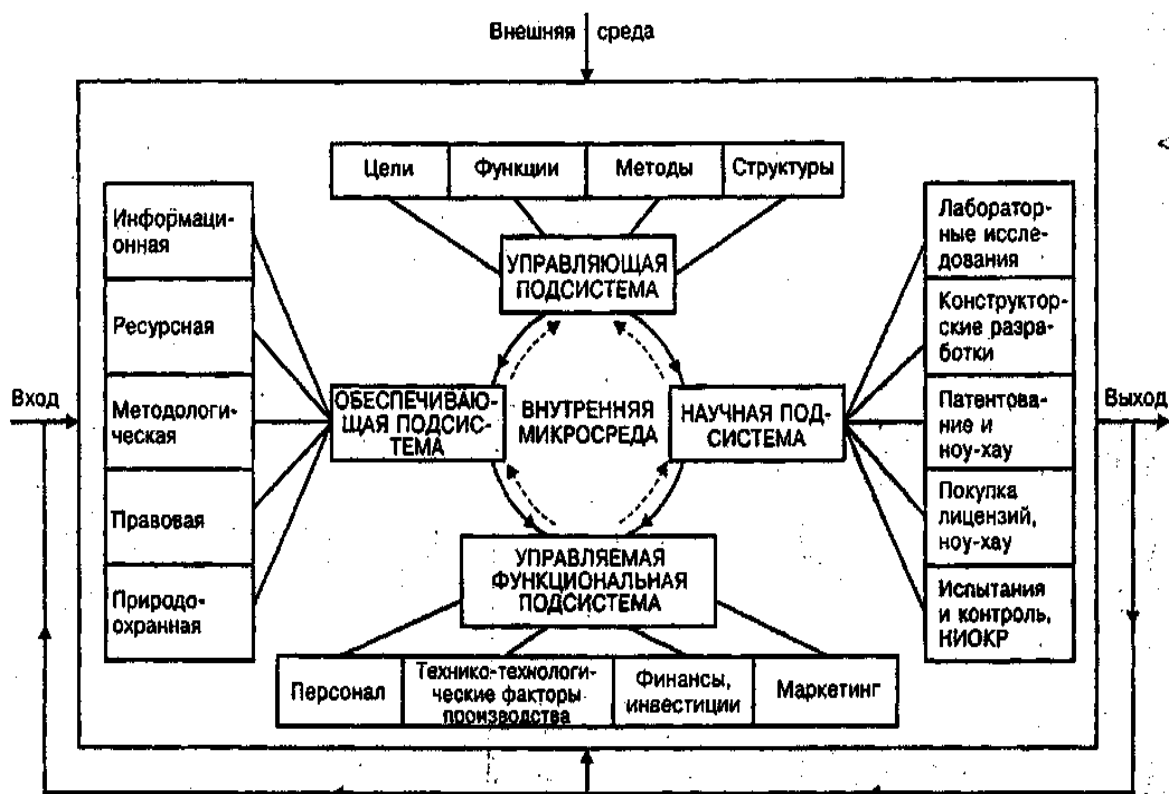


Рис.9 Система инновационного менеджмента

9. Инновационные проекты.

Вот темы некоторых инновационных проектов, выполненных студентами под руководством автора этой книги.

1. Полиэтиленовая пленка с меняющей пропускной способностью.
2. Пиво для женщин (вкус, оформление).
3. Разлив в пакеты парного молока.
4. Шумоизоляция квартир.
5. Пятиколесный автомобиль для парковки и разворота на месте.
6. Детская игровая комната в супермаркетах.
7. Электроловушка для насекомых (убивает током).
8. Офисные столы с магнитами, чтобы не падали ручки и т.д.
9. Сеть «пончиковых» (разнообразная начинка, доставка).
10. Упаковка для соков в виде пластиковых стаканчиков с резьбовой крышкой.
11. Кресло «aqua power» (изменение температуры, положения в пространстве, массажирование).
12. Самозакрывающиеся двери.
13. Шайба Гровера, припаеваемая к внутренней части головки болта.
14. Вплавляемые этикетки (IML) для тары сложной формы.
15. Прокат эксклюзивной вечерней одежды.
16. Домашний звонок, читающий стихи или исполняющий арии из опер.
17. Домашние тапочки с подогревом.
18. Видеомагнитофон DDV с двумя кассетами, фильтрующий рекламу.
19. Агентство романтических услуг (прогулка на воздушном шаре, букет цветов на девятом этаже и т.д.).
20. Кафе «Рандеву» со стимуляторами (афродизиаками), добавленными в блюда.
21. Автодонорство (сдавать и хранить кровь, а потом самому пользоваться ею).
22. Детское кафе «Сказочная страна», персонал, одетый в героев сказок, говорящие ценники, игрушки.
23. Фирма по организации переезда с квартиры на квартиру.
24. Агентство «Мери Поппинс» (няни, гувернантки, воспитательницы).
25. Домашний портативный сварочный аппарат (до 3 кг) на полупроводниковых инверторах.
26. Шторы, автоматически закрывающиеся при включение света в помещение и наоборот.
27. Планы микрорайонов с названиями улиц и номерами домов на остановках общественного транспорта.
28. Разноцветные корпуса компьютеров в домашнем интерьере.
29. Таксофон, принимающий любые деньги и сдающий сдачу (как автомат продажи кофе и чая).
30. Кафе здорового питания (йод, постная, вегетарианская кухня).
31. Медицинские перчатки с «шершавой» ладонью.
32. Одноразовые носки.
33. Сотовый телефон, встроенный в галстук (разговаривать «по галстуку»).
34. Автоматы для чистки обуви в учреждениях, театрах и т.д.
35. Шапочка для купания младенцев с «поплавками».

36. Утюг, подобный электрочайнику на подставке (без провода).
37. Метро в Ижевске (кольцо).
38. Рыбные салаты, готовые к употреблению.
39. Эксклюзивная одежда из рыбной кожи (лососевые).
40. Двухэтажные автобусы в Ижевске.
41. Автощетка для уборки снега с телескопической ручкой.
42. Электронная записная книжка «Минисекретарь» : Звуковой сигнал в определенное время – что надо сделать.
43. Скорая ветеринарная помощь.
44. «Говорящие» книжки и учебники (озвучивание текста).
45. Торговля в кредит подержанными автомобилями.
46. Многоквартирный дом для лилипутов.
47. Аппликация вместо лака для ногтей.
48. Видеоигры для обучения игры на фортепьяно и т.д.
49. Сервисный центр для левшей.
50. Сотовый телефон – ручной сканер (по типу «пера») с дисплеем.
51. Иностранцы – вожатые в лагерях и гувернеры.
52. «Водители по вызову» для посетителей ресторана.
53. Антипирон - противопожарное и противогрибковое средство для древесины.
54. Тротуарная плитка цветная и с орнаментом.
55. «Старение» нефти с помощью частиц времени («таххионов»).
56. Детские часы «пора домой» (звуковой сигнал, местонахождение, сигнал помощи).
57. Спичка с двумя головками.
58. Организация производства детского мотоцикла на предприятии «Ижмото».
59. Газовый фонарь с зеркалом, использующий попутные газы на буровых.
60. Строительство скоростных частных автодорог.
61. Загородный пансионат для домашних животных.
62. Бракосочетание и свадьба на теплоходе.
63. Сотовый телефон с пультом ДУ автомобильной сигнализацией.
64. Прибор «Ласковая мама», определяющий по характеру плача состояние младенца (голод, боль, хочет спать).
65. Хула – хуп с утяжелителями.
66. Комплексный slim – центр для похудения.
67. Кафе «Фея» для празднования дней рождения детей.
68. Утепление панельных домов 70 – х годов стекловатой и гипсокартонном.
69. Создание в Удмуртии этнографо-туристического центра.
70. Сотовый телефон с диктофоном, голосовым набором номера, встроенными: видеокамерой, фотоаппаратом, синхронным переводом, пультом ДУ для домашней бытовой техники.
71. Геронтологический центр.
72. Звуковой брелок, пищачий при выпадении ключей из кармана.

73. Игровой зал для малышей в парикмахерских.
74. Мини-пивоварни для изготовления нефilterованного пива (стоимость 350-2500 USD)
75. Зубные щетки с оптическими волокнами и ультрафиолетовым генератором.
76. Велосипедная почта.
77. Миниатюрная стиральная машина «Вихрь» с рукояткой для ручного вращения.
78. Организация «Торгового центра цветов» (садовые, комнатные, , букеты, икебана, кафе).
79. Кафе-кондитерская для взрослых.
80. Многоэтажные гаражи со станциями автосервиса, магазинами и т.д.
81. Детская коляска с кондиционером и укачивающим механизмом.
82. Товары для левшей: прописи, мышки, штопоры.
83. Домашняя пивоварня.
84. Автоматы продажи баночного пива и сигарет.
85. Часы «Режим дня» с мелодиями, соответствующими сну, обеду, прогулке и т.д.
86. Городок для бракосочетаний : загс, храм, ресторан, лошади, машины.
87. Кровать с механизмом для укачивания ребенка.
88. Сережки с пузырьком для духов.
89. «Био-хлеб» с добавлениями биологически активных добавок.
90. Крематорий для домашних животных.
91. Бутылочка «Baby» с подогревом молока от автомобильного аккумулятора.
92. Сменные вкладыши в ванну.
93. Бигуди с регулирующим диаметром.
94. Краска для аллергиков.
95. «Дворники» с электроподогревом.
96. Кафе «Бистро» около остановки «Университет».
97. Подземный гараж под Центральной площадью.
98. Светящиеся домашние тапочки.
99. Развлекательный центр в виде замка.
100. Жалюзи, поворачивающиеся от часов автоматически.
101. Коммерческий автобус с телевизором.
102. Пористый асфальт.
103. Газоанализатор в туалете.
104. Замок, открываемый голосом.
105. Туфли со сменными каблуками.
106. Окна «Хамелеон».
107. Контейнеры для сбора алюминиевых банок.

10. Инновационная экономика.

Тотальная интеллектализация общества, усиление

производительного, созидательного характера деятельности человека, наиболее ярким воплощением которой является инновационное предпринимательство - все эти особенности обрели соответствующую институциональную “оболочку” в виде современной креативной организации. Но менеджмент - крупнейшая социальная инновация нашего времени - создал и нечто большее. Это принципиально новый, не виданный ранее тип экономики - инновационную экономику.

Феномен инновационной экономики привлекает внимание многих исследователей. Как никогда стремительно обновляется производимая продукция, расширяется ее ассортимент, поразительно короткими становятся сроки освоения новых изделий. Рынок непрерывно создает более совершенные потребности покупателей, выбрасывая качественно новые товары и услуги, постоянно революционизируя технологию их производства. Неутолимое желание продуктивных и технологических инноваций жестко ориентирует каждое предприятие на стимулирование предпринимательской активности персонала. В результате возникает единая порождающая и использующая инновации машина, возникает тип экономики, где революционные преобразования во всех сферах превращаются из спонтанных и неконтролируемых озарений в повседневный закон жизни, становятся естественным источником экономического роста.

Предпринимательская инновация, будучи сугубо институциональным по своей природе феноменом, означает в конечном итоге существенное изменение установок, жизненных ориентиров, поведенческих механизмов и ценностей конечных потребителей, и в этом плане инновация изначально имеет сугубо маркетинговую направленность. По этому поводу кто-то остроумно заметил, что “настоящее изобретение и произведенный на его основе продукт - это то, чему аплодирует рынок”. Множество инновационных программ провалилось лишь потому, что в планировании вообще не учитывались требования маркетинга или неверно оценивалась рыночная ситуация, ее изменения. Рынок для каждого предприятия означает «букет» механизмов, которые призваны информировать тех, кто принимает решения, о запросах неизвестных им лиц, об изменениях спроса и предложения - но и этого недостаточно. Кроме тщательного планирования маркетинга и мониторинга рыночной деятельности, предприятию, стремящемуся к лидерству и динамичному развитию, необходимо исходить из того, что жизненный цикл любого продукта, даже самого успешного, не бесконечен и поэтому самое важное - обеспечить поток новых товаров, услуг, замену новых изделий еще более новыми - короче говоря, создать непрерывность инновационного процесса.

Дух непрерывного творчества чужд любой бюрократической структуре, изначально основанной на рутине, застое и сопротивлению изменениям. Выполняя защитную функцию, ограждая рядового человека от произвола вышестоящих руководителей панцирем безличных бюрократических процедур, такая организация одновременно сковывает его социальную, и в том числе творческую активность, побуждая к

конформизму, слепому следованию инструкции, обезличенности и формализму. Между тем участие в инновационном процессе - это потребность человека и, как убедительно показывает опыт лидирующих фирм, по своей мотивации - нормальное, естественное явление. Человеческая пытливость, созидательность, стремление познавать тайны окружающего мира - природы и собственного социального бытия требуют только одного - структуры, способной воспринимать в себе новые открытия, идеи, могущие стать основой технологического и общественного прогресса.

Идеи порождает человек; он привносит в инновационный процесс тот характерный субъективный, даже иррациональный компонент, который обуславливает необходимость особого отношения к инновационному процессу. Поэтому созидательное творчество, его поддержка и поощрение играют ключевую роль в развитии инновационной восприимчивости в организации. Традиционная стратегия фирмы, направленная на повышение качества и увеличение количества, оказывается недостаточной и все больше уступает место наступательной стратегии, основанной на творчестве и динамичном предпринимательстве. Обычный для фирмы финансовый, инвестиционный "голод" сменяется инновационным "голодом", жаждой ассимилировать новаторские идеи.

Предприниматель - инноватор играет центральную роль в управлении такими организациями. Люди творческого склада обычно требуют большего "пространства" для своей деятельности; именно под таких людей создаются автономные творческие группы с целью управления созданием нового продукта на всей протяженности инновационного процесса. Первостепенное внимание уделяется формированию благоприятной обстановки на предприятии, необходимой с точки зрения рождения новых идей. Общую атмосферу закрепляют система оплаты труда, ориентированная на рост результата, моральное поощрение и поддержка, коллективные формы принятия решений, разнообразные формы «ощущения» успеха и многие другие методы.

Так, в непрерывном процессе предпринимательской активности людей, объединенных в творческие организации, формируется инновационный потенциал производительной системы в целом. Этот потенциал определяется воздействием общественных факторов, специальными знаниями, опытом, а также общим уровнем культурного развития. Относительная отсталость культурного развития работников представляет собой, пожалуй, наибольшее препятствие для быстрого экономического, технологического и социального развития. Она существенно затрудняет усвоение, адаптацию, а также дальнейшее развитие и совершенствование новых идей; более того - может вызывать их активное отторжение. Купить можно все: технику, технологию, ресурсы - но одной вещи все же купить нельзя - культуры работников, включающей коллективизм, взаимное уважение, любовь к труду, склонность к творческой деятельности, способность к самопожертвованию и многое другое.

В широком общепhilosophическом смысле слово "культура" означает

всю совокупность достижений человеческого сообщества - результаты, достигнутые в материальном и духовном развитии, сформировавшиеся традиции, ценности и нормы. Культура состоит из многих подсистем с весьма сложной структурой; но в любом случае в центре культурной системы стоит человек и осуществляемое им в ходе творческого инновационного процесса самообновление и самовоспроизводство общества.

Инновационный механизм есть существенная часть этого культурного саморазвития общества. Это экономика, где основным источником роста является не количественное увеличение используемых ресурсов, но институциональный по своей природе предпринимательский процесс. Это экономика, в которой инновации являются не внешним элементом, привнесенным в систему, но сутью системы, ее атрибутом, внутренними движениями, порождающими друг друга. Отдельная инновация, пусть даже самая гениальная, - сама по себе ничто. Инновационную экономику создает становящийся все более интенсивным инновационный поток, своеобразная “инновационная цепная реакция” (см. рис. 10).

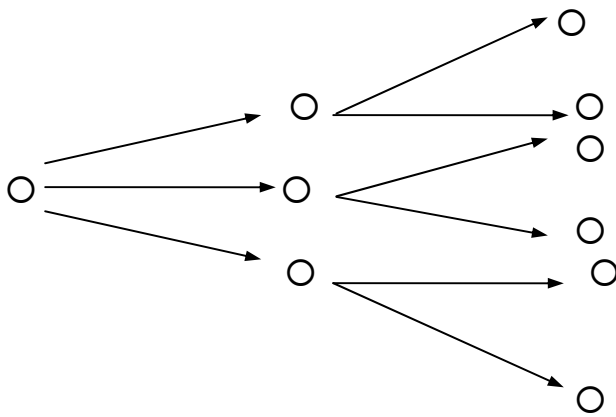


Рис. 10. Инновационная цепная реакция.

Развитие в виде цепной реакции целой серии инноваций рождает все большее и большее количество инновационных идей, возрастающих в геометрической прогрессии способом, напоминающим деление клеток. Инновационная система постоянно порождает новую информацию, и даже посторонняя информация, попав в эту систему, немедленно генерирует новые идеи, новые инновации, новые творения.

Но каким же образом решается проблема непрерывного воспроизводства инновационного процесса, как поддерживается течение цепной реакции идей? Для этого необходимы, по крайней мере, два условия. Первое - изначальный импульс, толчок, то, что можно назвать “пусковым эффектом”. Идея, возникшая в определенной социотехнической системе, либо попавшая туда извне, вызывает цепную реакцию по типу “эффекта домино” сначала в данной, а затем во все более отдаленных системах.

Второе условие, пожалуй, более существенное - наличие

институциональной среды инновационного процесса, без которой цепная реакция просто затухнет, как колебания в вязкой среде. Напротив, соответствующая социокультурная среда действует подобно резонатору, многократно увеличивая амплитуду инновационных преобразований. Следует заметить, что в наиболее широком плане в качестве данной среды полагается культура человеческого сообщества, то есть институциональный процесс непрерывного самообновления и самовоспроизводства, непрерывного накопления и развития знания. Существеннейшей частью культуры современного общества является корпоративная культура предпринимательской креативной организации - организации, основанной на знании.

Глава 3. Миссия

Едва ли кто-то усомнится в том, что направленность всей деловой активности на потребности покупателя является единственным способом вести бизнес.

Жан-Жак Ламбен

1. Культура организации.

Стратегическое лидерство, в отличие от традиционного планирования, особое место уделяет не созданию, а реализации стратегии и формированию соответствующих этому процессу механизмов. Решающим фактором воплощения организационной стратегии в жизнь является корпоративная культура. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются прежде всего высоким уровнем культуры, формируемой в результате продуманных и целенаправленных усилий, направленных на развитие духа корпорации. Он пронизывает все сферы ее деятельности, становясь поистине образом жизни, образом мысли, действия и существования персонала, начиная от порядка принятия решений и заканчивая организацией досуга.

Особое место культуры обусловлено актуальностью тех задач, которые она призвана решать, особым местом ее в структуре современного интеграционного по своей природе менеджмента. «Организационная культура формируется как реакция на две группы проблем, с которыми сталкивается организация. Первую группу составляют проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий. Сюда относятся такие проблемы, как:

1) создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;

- 2) установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;
- 3) создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;
- 4) установление норм, регулирующих неформальные отношения;
- 5) выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет.

Ко второй группе относятся те проблемы, которые организации приходится решать в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг проблем, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения».

Корпоративная культура существует в любой организации. Она есть даже там, где руководство не только не проводит целенаправленную работу по ее формированию, но даже не имеет о культуре никакого представления, ибо возникновение, развитие и функционирование корпоративной культуры - это во многом естественный процесс, более напоминающий не строительство дома, а выращивание дерева.

Характер и неповторимые особенности придают культуре организации сугубо индивидуальный характер: у каждого делового предприятия - своя, особенная культура. Тем не менее, есть общие, повторяющиеся элементы, присущие любой разновидности корпоративной культуры. Таких атрибутивных, сущностных элементов, а точнее - иерархических уровней, по традиции выделяется три. Первый, наиболее глубинный и фундаментальный, - это уровень так называемых базовых предположений, отражающих наиболее общие представления руководства компании и ее сотрудников о природе окружающего мира и человека в нем, о характере человеческих взаимоотношений и отношении людей к своему делу.

Второй уровень - это этические ценности организации, своеобразная философия бизнеса, выражающаяся в лозунгах и девизах, а также устойчиво поддерживаемые корпоративные традиции (профессионализм, забота о клиенте, стремление к совершенству и т.д.). Третий, внешний уровень - это своеобразные эмпирические признаки культуры - интерьер, форма одежды, характер делового и неформального общения, разнообразные ритуалы, обычаи и т.п.

Взаимодействие разнообразных аспектов управленческой культуры отражается в схеме, предложенной Б.Карлофф (см. рис.11):

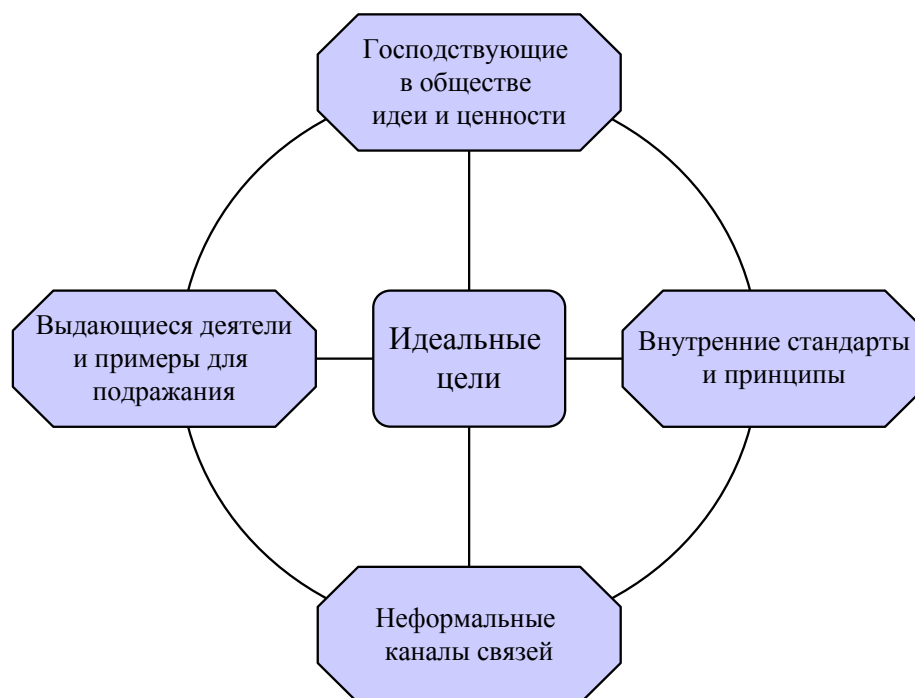


Рис. 11. Основные элементы организационной культуры

Культура делового предприятия - это многообразные жизненные позиции, точки зрения и формы поведения, в которых воплощаются идеальные цели и основные ценности людей. Культура - сугубо ценностное, аксиологическое понятие, и по сути, именно ценности являются безошибочным и наиболее точным индикатором, определяющим специфику фирменной культуры, основные приоритеты фирменного управления. Именно этические ценности объединяют всех членов организации в сплоченный коллектив, приобщая персонал к основным целям фирмы, задачам, средствам, символам, знакам престижа. По тому, какие ценности разделяют члены той или иной группы, в наибольшей степени можно судить об ее экономическом и культурном характере, пластичности и приспособляемости к новым условиям, открытости по отношению к инновациям, экспериментам и реформам.

Совокупность базовых ценностных ориентаций выполняет мотивирующую функцию, объединяя идеи руководителей фирмы с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников.

2. Понятие корпоративной культуры и ее принципы.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность, а следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или

нравственная позиция руководителя, или подход, может быть назван системным социально – психологическим подходом).

Атмосфера или климат организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации.

Культура связана с социальной системой организации - это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации.

Каждая организация сознательно или несознательно, устанавливает свою систему ценностей. Обретая плоть, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу.

Организационная культура – это совокупность, норм, условий и ценностей, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям.

Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации и т. п.

Совершенно очевидно, что, несмотря на определенные различия, все эти определения имеют общую основу. Корпоративная культура - это прежде всего система совместно разделяемых моральных ценностей организации, ее уникальная этническая философия. И вывод этот весьма примечателен. Действительно, сливаясь воедино, культуры отдельных организаций образуют в конечном итоге общечеловеческую культуру, в формировании которой менеджеры, наряду с учеными и деятелями культуры, играют далеко не последнюю роль. Культура, система смысложизненных ценностей современного человека отражает прежде всего его наиболее актуальные и сложные потребности.

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы о формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а , следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

С точки зрения аксиологии (учения о ценностях), ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности

в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

В силу социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации, ценности среди людей распределяются неравномерно. Именно на неравном распределении ценностей строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т. д. Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С. С. Фролов относит к ним следующие ценности : благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включат в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

Корпоративные ценности и нормы, сточки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующие:

- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, беспристрастные отношения, привилегированное уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, карьера, справедливость при оплате, мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (приоритеты при внутреннем отборе, влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина, жесткость в изменении ролей, использование новых форм организации работы);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный и консультативный или сотрудничества, личный пример, гибкость и способность приспосабливаться);

- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации, индивидуальное или коллективное принятие решений, необходимость согласия, возможность компромиссов);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников, легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения, значение придаваемое формальным аспектам, возможность контактов с высшим руководством, применение собраний, кто приглашается и на какие собрания, нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы, существующие барьеры, особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс, предпочтение применения официальных или неофициальных путей, участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная, скрытая или открытая, кем осуществляется, как используются результаты).

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Как показывают проведенные исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов привели к формированию значительной прослойки современной рабочей силы, ожидания которой весьма отличны от тех, которые преобладали у предыдущего поколения работников. Современные работники рассчитывают не только на то, что будут материально преуспевать, но и также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более

полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации.

Разделяя и развивая взгляды современного отечественного психолога Д. А. Леонтьева, можно выделить три основные формы существования корпоративных ценностей:

1. идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации;
2. воплощение этих идеалов в деятельности и проведении сотрудников в рамках организации;
3. внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно – культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

3. Функции корпоративной культуры.

Корпоративная культура на уровне корпорации выполняет следующие функции:

- a. воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- b. оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- c. отсюда – регламентирующая и регулирующая функции культуры,
- t. e. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- d. познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);
- e. смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

f. коммуникационная функция – через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;

g. функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

h. рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделению ее ценностей.

Корпоративная культура может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие на успешное воплощение корпоративной стратегии. Томас Уотсон-младший в своей речи в Колумбийском университете, произнесенной в 1962 году утверждал, что между корпоративной стратегией и культурой существует куда более тесная связь, чем кажется на первый взгляд:

«Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам компании, оказывают гораздо большее влияние на результаты деятельности, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование времени. Безусловно, все это также необходимо для успеха. Но основным фактором успешной деятельности является приверженность ее работников основным принципам корпоративной культуры».

Корпоративная культура может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур в компании, нет общих ценностей и привил поведения, отсутствуют традиции. В этом случае члены коллектива, как правило, не принимают близко к сердцу заботы компании, а рассматривают ее как место работы, дающее средства к существованию. Хотя они могут быть лояльными по отношению к своему отделу, коллегам, профсоюзу и своему руководству, обычно миссия компании и ее задачи не вызывают у них эмоциональных проблем.

Существует ряд особенностей нездоровой корпоративной культуры, которые могут негативно отразиться на деятельности компании. Одной из таких особенностей является создание такой политизированной обстановки на фирме, которая позволяет влиятельным членам руководства проводить собственную политику и сопротивляться необходимым переменам.

Второй особенностью нездоровой корпоративной культуры является настороженное, а порой и враждебное отношение ко всякого рода инновациям. Таким образом, осторожность и уклонение от рискованных операций становятся более важными для карьеры, чем дух предпринимательства и внедрение новейших достижений науки и техники.

Третьей отрицательной особенностью является выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают большое значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры.

И, наконец, четвертая отрицательная особенность – это нежелание заимствовать и применять чужой опыт.

4. «Принципы I».

«Принципы I» содержат две более или менее равноценные части. Первая близка к «теории Z» (и в меньшей степени – к некоторым положениям работы Питерса и Уотермена). Главное в ней – отношения доверия между менеджментом и работниками, способствующие повышению гибкости в работе и в средствах трудовой мотивации, что так типично для ИБМ и японских корпораций.

Глубокие убеждения в совместных этических ценностях (что ведет к постановке целей, соответствующих требуемому подходу к делу). Опыт показывает, помимо всего прочего, что именно с глубоко разделяемыми (как руководителями, так и всеми работниками) убеждениями, а не просто с возможностью использовать определенные средства столь долгое время связаны такие впечатляющие успехи ИБМ. («Духовная» природа японских корпораций, не вполне верно, как я думаю, приписываемая учению «дзэн», долго служила предметом восхищения Запада.)

Политика полной занятости («пожизненный наем»). Речь идет, наверное, о самом трудном обязательстве для типичных западных фирм, ставящих перед собой краткосрочные задачи, связанные с получением прибыли. Однако подобная политика является, видимо, самым важным основанием успехов корпорации такого уровня, как ИБМ, или японских компаний.

Обогащение работ. ИБМ была одной из первых компаний, предпринявших значительные усилия, направленные на «обогащение» трудовой деятельности своих работников (позднее этот принцип успешно применяли японцы). В ИБМ работники могут (по крайней мере, в известной степени) выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посильной.

Личные стимулы к труду. Возможно, присутствие этого элемента в рассматриваемом подходе вызовет удивление, так как названные выше элементы не носят «материалистического» характера; однако опыт как будто показывает (в отношении как ИБМ, так и японских корпораций), что личная материальная заинтересованность работника способствует принятию им определенных обязательств перед компанией (эти обязательства не всегда связаны с «капиталистическими» отношениями).

Неспециализированная карьера. Идея привлечения работника одной компании к нескольким весьма различным видам деятельности на протяжении его карьеры (эта идея отличается от традиционного для Запада представления об использовании работника некоторой профессии разными компаниями) типична для японских корпораций. Однако она также находится на вооружении у ИБМ (но действует в рамках другой, западной культуры).

Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решений. Хотя формально в ИБМ нет японской системы, подразумевающей выражение сотрудниками мнения посредством визирования проектов решений, весь персонал компании, разбросанный по отдельным подразделениям, обычно неформально принимает участие в принятии различных решений; работники действительно имеют своего рода право вето (хотя очень неполное и обеспечиваемое с помощью таких косвенных методов, как опрос общественного мнения) при решении ключевых вопросов, связанных с их работой.

Неявный (скорее, чем явный, т.е. на основе количественных показателей) контроль. ИБМ, как и всякая другая западная компания (но не японская), не отказывает себе в управлении на основе контрольных цифр, охватывающем все направления деятельности (в конечном счете ведь для этого в значительной мере предназначена ее продукция), но такой контроль здесь удачно сочетается с хорошо поставленной работой по разъяснению определенных подходов, скрывающийся за «целевыми показателями». Тем самым каждый работник точно знает, чего (и почему) от него ожидают.

Взрачивание сильной культуры. В конечном счете весь неявный контроль основан на сильной корпоративной культуре, «пронизывающей» всю деятельность ИБМ (так же обстоят дела и в японских корпорациях). Тем самым все действия всех работников направляются в основном в нужное русло, даже если не дается никаких инструкций.

Холистический¹ подход к работнику. ИБМ, особенно в эпоху Т.Дж. Уотсона, видела свое предназначение в удовлетворении всех потребностей ее работников (это мировоззрение даже сейчас очень характерно для японских корпораций). Взаимоотношения управляющих и работников (они составляли «семью» в лучшем смысле слова) носили скорее патерналистский характер, чем характер традиционно понимаемой капиталистической эксплуатации простых «единиц труда».

Вторая часть включает те принципы, которые свойственны исключительно ИБМ и которые *выходят за рамки «теории Z»*. Речь идет о методах управления, предполагающих анархию и индивидуализм среди работников, а также горизонтальные связи между ними, что может составить ряд проблем для полностью оперившейся западной бюрократии и обуздать ее энергию, направленную на создание жизнеспособного механизма управления. Эти методы управления, наверное, необходимы для построения «клеточно – органических структур», возникших в эпоху информационной технологической революции; эти структуры формируются вокруг очень маленьких групп работников (отдельный человек – строительный материал для них), свободно связанных в общей структуре компании. В таких условиях именно человек должен управлять собственной судьбой, иначе во всей компании невозможно сколько-нибудь эффективное управление.

Сильная (официально провозглашенная) вера в индивидуализм («уважение к человеку»). Опять речь идет об убеждениях, служащих движущей силой применения данных управленческих подходов. Главное

здесь – идея индивидуализма, понятия, обычно *противоположного* интересам всякого корпоративного образования. В ИБМ же к нему очевидно и общепризнанно относятся как к первой заповеди: уважение к человеку превыше всего.

Кадровая политика, позволяющая исповедовать принятые компанией убеждения. Чтобы приносить наибольшую пользу, эти убеждения должны реально обеспечиваться чем-либо, а такое обеспечение находит лучшее выражение в действенных программах кадровой политики – ИБМ осуществляет их под общим девизом: «Уважение к человеку прежде всего».

Единый статус для всех работников (причем статус работника совершенно не связан с его положением на служебной лестнице). Последовательное поощрение индивидуализма подразумевает обращение к идее единого статуса, при осуществлении которой все работники (руководители они или нет) должны определенно находиться в одинаковых демократических условиях. Опыт ИБМ также показал, что для устранения последних барьеров между людьми, связанных с их положением, полезно и формально отделить статус работника от занимаемой им должности. Следовательно, статус работника не очевиден, а отношения между работниками не могут основываться на подавлении одного человека другим.

Привлечение на работу специалистов высшей квалификации. Представляется само собой разумеющимся, что успех всякой компании соответствует уровню ее работников (эта точка зрения, однако, вовсе не совпадает с привычным капиталистическим представлением о «единицах труда»). И все-таки слишком часто фирмы без всякого принуждения терпят неудачи из-за того, что недостаточно усердно и неискусно занимаются вопросами найма.

Расширенная подготовка, особенно высших управляющих. Опять же, мало какие компании добиваются полного использования своих талантов. В то же время ИБМ принимает обязательства (и находит для их выполнения средства) обучать и переобучать всех своих сотрудников, чтобы дать им возможность полностью реализовать свой потенциал.

Максимальное делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Это теперь практически избитое место в теории управления, однако очень мало компаний преуспело в претворении на практике этого принципа.

Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей. Одним из самых успешных нововведений, предпринятых ИБМ, стало предоставление максимальных полномочий работникам за счет фактически принежения положения линейных руководителей. Это вынуждает таких менеджеров становиться «групповыми лидерами», причем их подчиненные получают возможность полностью реализовывать свой потенциал, а руководители – по-настоящему заниматься управлением.

Поощрение несогласия. Один из главных способов развития в людях индивидуализма, широко практикуемый в ИБМ, состоит в поощрении расхождений во взглядах. Если менеджеры ИБМ могут доверять своим

подчиненным, высказывающим собственное мнение, то они могут доверять и той информации, которая исходит с низового уровня.

Поощрение горизонтальных связей. Во вновь возникающих организационных формах (таких, как клеточно-органическая структура) вертикальные взаимосвязи подвергаются разрушению, чтобы быть замененными широкой сетью горизонтальных связей между работниками одного уровня; и этот процесс будет усиливаться благодаря развитию информационной технологии.

Институционализация изменений. Это самый недавний, последний «вклад» ИБМ в развитие концепций непрерывных изменений, своего рода «смазочный материал» для механизма, позволяющего освободить организацию в случае, если бюрократия применит свою удушающую хватку. Теперь в ИБМ реорганизации просто следуют одна за другой, что не дает вполне развившимся бюрократическим структурам основательно закрепиться.

5. Типология культур.

В работе «Understanding Organizations» и вновь в работе *Gods of Managements* («Боги менеджмента») Ч.Хэнди рассматривает четыре типа организаций, каждый из которых может быть ассоциирован с конкретным древнегреческим божеством (см.рис.12).

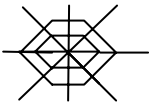


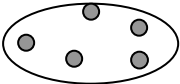
Культура	Символ	Божество
Клубная		Зевс
Ролевая		Аполлон
Целвая		Афина
Экзистенциальная		Дионис

Рис. 12. Типология корпоративных культур.

Культура власти (названная в «Gods of Management» клубной культурой) управляется единственной доминирующей личностью. Культура власти обычно встречается там, где организация управляется своим основателем. Вся власть в организации распространяется из одного центрального

источника по сетевым каналам влияния и коммуникаций. Контроль осуществляется скорее на персональном уровне, чем посредством правил и процедур. Такие культуры, утверждает Ч.Хенди, «гордятся лишь силой». Они судят по результатам, а не по используемым средствам и терпимо относятся к индивидам. Нередко они оказываются достаточно гибкими и способными к быстрым реакциям, особенно когда имеют малые размеры. Однако проблема состоит в том, что они сильно зависят от характера господствующего индивида, который может оказаться непостоянным. Ч.Хенди приписывает этот архетип Зевсу, главному из богов, восседающему на олимпийском троне и по собственной прихоти раздающему милости и мечущему молнии.

Напротив, ролевая культура является иерархической и бюрократизированной. Организация в этом случае стремится к разделению в соответствии с выполняемыми функциями на финансовый, маркетинговый, производственный и прочие отделы. Ч.Хэнди сравнивает эту структуру с колоннами древнегреческого храма – упорядоченными, устойчивыми, поддерживающими верхний слой организации, но не взаимозависимыми – и приписывает этот архетип Аполлону, богу логики и размышления. Сила такой организации основывается на строгих определениях типов выполняемых работ, на власти, на четко сформулированных и заданных функциях. Координация ролей осуществляется узкой группой высших руководителей организации.

В целевой культуре основная ориентация делается на работу или проект. Ч.Хэнди символически представляет ее в виде сети, хотя он утверждает, что некоторые образующие ее нити являются по-видимому, более прочными и толстыми. Такая культура отличается высокой гибкостью и адаптивностью; внутри организации группы и команды по мере необходимости могут создаваться и расформировываться для решения конкретных задач или преодоления возникших затруднений. Основная проблема этой культуры связана с осуществлением контроля; сеть не имеет выраженного центра, и поэтому в организации трудно найти людей, принимающих на себя ответственность за решение таких вопросов, как, например, распределение ресурсов. Ч.Хэнди отмечает, что сейчас такая модель считается модной, но предостерегает против ее поспешного принятия.

Эта культура наиболее созвучна современным идеологиям изменения и адаптации, индивидуальной свободы и незначительного различия статусов. Но она «выживает» только в благоприятных технологических и «климатических» условиях. Если не все организации принимают эту культуру, это может означать, что они являются устаревшими и старомодными, но в тоже время достаточно разумными.

Любопытно, что Ч.Хэнди приписывает этот архетип богине Афине в ее роли военного руководителя, хотя на самом деле ей больше бы подошла роль богини, покровительствующей ремесленникам и ткачам.

Наконец, существует личностная культура, которая «существует для обслуживания и помощи индивидуумам только в своих пределах». Ч.Хэнди

описывает ее как виноградную гроздь и использует для ее представления совокупность рассеяных точек. Они являются организациями, объединяющимися только на основе взаимного корыстного интереса и Ч.Хэнди признает, что этой модели соответствуют лишь некоторые организации (корпорации адвокатов и объединения хиппи). Он приписывает этот архетип эгоистичному богу Дионису, который, можно сказать, является единственным подходящим патроном для обоих примеров.

Ч.Хэнди не отдает приоритет ни одному из перечисленных архетипов. Подобно тому как у древних греков было много богов, в наше время также существует пространство для различных организационных культур. Для Ч.Хэнди идеальный тип организации имеет в себе пространство для всех этих культур, отражающих многообразие характеров групп и индивидов. Его решение проблемы контроля над этим многообразием заключается в децентрализации, которую он определяет в «*Gods of Management*» как «федерализм», или «организационные деревни». Малые организационные подразделения, работающие относительно независимо от центра, могут свободно развивать в себе те культуры, которые наилучшим образом подходят для нужд их собственных групп и индивидов.

Типология культур Майлза и Сноу.

Майлз и Сноу (Miles and Snow, 1978) подразделяют культуры на типы в зависимости от того, как они относятся к стратегии. Эти различия в культурах важно учитывать, так как они демонстрируют, как каждый тип культуры реагирует на различные стратегические варианты.

Варианты культур по Майлзу и Сноу

Культуры-защитники (defender cultures) существуют в организациях, которые действуют на достаточно хорошо структурированном рынке, и их главной стратегической задачей является улучшение позиций на существующих рынках. Для организации с такой культурой было бы нежелательно развивать новые рынки или расширять ассортимент продукции (диверсифицировать продукцию). Основные ценности в культурах такого типа прекрасно срабатывают в условиях стабильных и достаточно зрелых рынков.

Культуры-разведчики (prospector cultures) в отличие от первых постоянно ищут возможности для новых товаров и рынков и, как следствие, часто создают нестабильность и неопределенность. Эти культуры в большей степени способны к созданию новых рынков и новых товаров.

Культуры-аналитики (analyser cultures) демонстрируют черты культур – разведчиков и защитников. Они способны сочетать стабильность (что любят культуры-защитники) и нестабильность (к чему научились приспосабливаться культуры-разведчики). Такие культуры при одних

обстоятельствах могут быть весьма консервативны, а при других – достаточно гибки.

У **реактивных культур** (reactor cultures) часто отсутствует четко сформулированная стратегическая цель. Изменения в окружающей среде заставляют их расплывать свои силы. Они не проводят никаких инноваций и стремятся перехватить достижения своих конкурентов.

Культурная сеть

Одним из наиболее распространенных методов изучения организационной культуры является использование культурной сети (Jonhson, 1992). **Культурная сеть** это схематичное представление элементов организационной культуры, в которой прослеживается влияние каждого элемента на всю парадигму (рис.13).

Основные положения

Парадигма

Парадигма - есть мировоззрение, т.е. способ восприятия окружающего мира. Она выражается в системе предположений и глубоко укоренившихся убеждений людей. Парадигма организации или национальной культуры очень важна, так как определяет поведение сотрудников при определенных обстоятельствах. Так, при необходимости решить некую моральную дилемму или сделать выбор ортодоксальный еврей и неверующий представитель Запада придут к различным результатам и выводам, так как в основе их решений будут лежать различные парадигмы. Причины, которые заставляют разные культуры следовать различным парадигмам, определяются культурной сетью.

Опишем основные элементы сети.

Легенды

Легенды – это истории, которые сотрудники одной компании рассказывают друг другу, новичкам и другим людям, не работающим в компании. Обычно это рассказы об основных событиях прошлого и настоящего, достижениях и неудачах, о том, что считается важным для всех работников компании.

Традиции и ритуалы

Традиции – это схемы поведения в организации. Они повторяются с такой регулярностью, что воспринимаются как образец поведения. Ритуалы формируются на протяжении большого периода времени и могут быть формальными и неформальными. Формальные традиции и ритуалы являются частью деловой практики организации; примерами формальной традиции

могут быть «награда за выслугу лет» или заграничные командировки. Неформальные традиции и ритуалы – это, например, правила поведения на рождественской вечеринке или часто ли коллеги собираются (или не собираются вовсе) после работы.



Рис. 13. Элементы культурной сети организации.

Символы

Символические аспекты жизни организации касаются тех сфер, которые что-либо символизируют для людей: продвижение по службе, пользование служебной машиной, месторасположение офиса, их должность. В одних компаниях такие символы не имеют никакого значения, в других они играют важную роль. То, как служащие относятся к символам, может многое рассказать о культуре организации.

Организационная структура

Структура организации может быть намного шире, чем формальные отношения, отраженные в иерархической схеме компании. Могут существовать неформальные структуры, в которых отражаются межличностные отношения, выходящие за рамки формальных структур. В одних организациях неформальные структуры развиты сильнее, чем в других.

Системы контроля

Контроль над деятельностью, сильный он или слабый, тесно привязан к культуре. Он в значительной степени зависит от дистанции власти и характера деятельности организации. Системы контроля по определению соотносятся с теми видами деятельности, результаты которых оцениваются по установленным стандартам, а сами стандарты и проверка результатов деятельности зависят от культуры компании.

Структура власти

Ключевые положения, формирующие парадигму, создаются наиболее влиятельными управленческими группами в организации. В одних компаниях такой властью может быть наделен отдел исследований и разработок, в других – производственный или любой другой отдел компании. Иногда между отдельными структурами организации могут возникать разногласия по поводу приоритетов, формирующих парадигмы.

Каждый из компонентов культурной сети оказывает влияние на парадигму организации. Парадигма является суммарным эффектом всех культурных воздействий на систему взглядов сотрудников организации. Это относится не только к организации, но и к различным регионам планеты. Мировоззрение жителей Ближнего Востока отличается от взглядов жителей северо-восточной Европы. Различие это объясняется влиянием каждого компонента культурной сети на национальную или региональную парадигму.

6. Диагностика организационной культуры.

Многосторонний и глубокий анализ типологии корпоративных культур, методологии их анализа и изменения излагается в книге К.Камерон и Р.Куинн. Главной отличительной особенностью преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее мощным фактором, который все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является культура их организаций.

Успех определялся скорее ценностями компаний, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личностного свойства, чем завоеванием позиций в конкурентной борьбе; скорее заботой о понимании ситуации, чем проблемами ресурсного преимущества. По существу, даже трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая воспринималась бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с нею организационной культурой, стремясь изменить корпоративную стратегию, расширить присутствие на рынке или добиться технологических преимуществ, преуспевающие компании осуществляют нечто особенное внутри себя. Хотя стратегия, рыночное присутствие и технологии, несомненно, важны, преуспевающая фирма ставит во главу угла иную силу. Она появляется благодаря способности совершенно уникальной корпоративной культуры уменьшать степень коллективной неопределенности (иначе, упрощать общую для всех сотрудников систему интерпретации), создавать общественный порядок (т.е. вносить ясность в ожидания членов коллектива), обеспечивать целостность (за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные и передаваемые из поколения в поколение), создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу путем связывания членов группы в одно целое и

освещать видение будущего, давая тем самым заряд энергии для движения вперед.

Подходом к улучшению организационных показателей деятельности является реинжиниринг или попытка полностью перепроектировать процессы и процедуры в организации. Однако так же, как в случае попыток реализовать стимулы TQM (менеджмента всеобщего качества) и сокращения размеров, отчетные материалы рисуют картину успехов и неудач изменений напоминающей шахматную доску.

Обследование программ реинжиниринга проводилось консалтинговой фирмой, которая изобрела процесс реинжиниринговых изменений (*CSC index, 1994*). Всего анкетным опросом было охвачено 497 компаний в Соединенных Штатах и еще 1245 компаний в Европе. В результате обследования установлено, что 69% фирм в Соединенных Штатах и 75% фирм в Европе включились по крайней мере в одну программу реинжиниринга. К сожалению, как явствует из материалов исследования, 85% этих фирм достигли немногого или вовсе ничего не получили от предпринятых усилий. Например, менее половины добились одной из главных целей – какого-либо изменения положения на рынке. Авторы отчета заключили, что одного реинжиниринга недостаточно для достижения желаемых перемен. Этот процесс необходимо интегрировать с общим подходом к изменению культуры организации. Другими словами, большей частью неудачи реинжиниринга (так же как TQM и сокращения численности персонала) случались по той причине, что культура организации оставалась неизменной.

Сам процесс реализации того или иного подхода трактовался как некая техника или программа изменений, а не фундаментальный сдвиг в направлениях деятельности, ценностей и культуры организации.

Этими примерами мы еще раз подчеркиваем, что без фундаментального изменения совершенно нового вида, а именно изменения в организационной культуре, почти не остается надежды на улучшение показателей продуктивности организаций. Даже если были средства и техника, а стратегия изменений внедрялась с достойной уважения энергией, многие усилия по улучшению организационных показателей продуктивности терпели неудачу именно по той причине, что фундаментальная культура организации осталась прежней. Иначе говоря, не претерпевали изменений ценности, способы мышления, стили управления, парадигмы и подходы к решению проблем.

Анализ позволил выделить два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. То есть некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью, например, в таких

фирмах, как *Microsoft* или *Nike*, ни ассортимент продукции, ни организационная форма слишком долго не стоят на месте. Другие организации рассматриваются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны, например, большинство университетов, правительственные органы и конгломераты вроде *Boeing* характеризуются долговечностью и могущественной незыблемостью, как по структуре, так и по конечным результатам. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии, например *IBM* и *Hewlett-Packard* традиционно осознаются их соответствием корпоративным догматам «Путь *IBM*» или «Путь *HP*». Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ, — например, *Toyota* и *Honda* известны стремлением «думать глобально, но действовать локально», т. е. слышат обладателями подразделений, которые больше принимают атрибуты локального внешнего окружения, чем следуют централизованно предписанному подходу. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности.

Самым примечательным в названных четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали. Например, верхний левый квадрант определяет ценности, которые подчеркивают внутренний, органичный фокус, тогда как нижний правый квадрант концентрирует в себе ценности, ассоциируемые с внешним, контролируемым фокусом. Точно так же верхний правый квадрант идентифицирует ценности, акцентирующие внешний, органичный фокус, а нижний левый квадрант определяет ценности внутренней ориентации и контроля. Разнесение ценностей по конкурентным и противостоящим один другому квадрантам и подсказало название описываемой здесь модели — рамочная конструкция конкурирующих ценностей.

Каждому квадранту было дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики, — клан, адхократия, рынок и

иерархия. На нем клан находится наверху слева, адхократия — наверху справа, иерархия — внизу слева, и рынок — внизу справа (см. Рис. 14).



Рис. 14. Типология корпоративных культур.

ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ТИПА КУЛЬТУРЫ.

Иерархическая культура

Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога *Макса Вебера (Max Weber)*, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Главный вызов времени, перед лицом которого они оказались в начале промышленной революции, — времени, в которое творил Вебер, — состоял в необходимости продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия такому требованию в полной мере Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет) (M. Weber, 1947). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Вплоть до 1960-х гг. фактически в любой книге по менеджменту и организационным наукам принималось допущение, что иерархия, или бюрократия Вебера, есть идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, в высокой степени единообразному выпуску продукции и предоставлению услуг. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под

контролем рабочих и выполняемые работы. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Совместимая с этой формой организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от типичного для США ресторана быстрого питания (например, *McDonalds*) до главных конгломератов (например, *Ford Motor-Company*) и правительственных органов (например, департамент юстиции). В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизированных процедур, множество иерархических уровней (например, *Ford* имеет семнадцать уровней менеджмента) и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности. Однако и в небольших организациях, таких как ресторан *McDonalds*, может преобладать культура иерархии. Например, многие наемные работники типичного ресторана *McDonalds* — это молодые люди, которые не получили предварительного обучения или рабочей практики, а своего рода клеймом данного вида бизнеса является единообразие продукции во всех его заведениях. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции (например, такой как приготовление картофеля фри). Почти полностью отсутствует сопровождение выполняемой работы какими-то полномочиями, поскольку картофель, предназначенный для превращения в картофель фри, отгружается центральным поставщиком в стандартных упаковках, температура масла устанавливается заранее, а специальный зуммер извещает наемного работника о том, когда пора вынимать поджарившийся картофель. Правилами определяется, сколько секунд может истечь с момента, когда зуммер умолкнет, до того момента, когда из масла должна быть извлечена последняя долька картофеля. В результате ему остается только сидеть и ждать сигнала. Свод правил, которые изучает каждый наемный работник и по которым он проходит испытание, составляет более 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижения по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании. Продвижение в пределах ресторана имеет особую последовательность. Необходимо неоднократное повышение в

самом ресторане, прежде чем наемный работник сможет достичь управленческого уровня (например, от приготовления картофеля фри до приготовления гамбургеров с филе и картофелем фри, далее до продавца за прилавком, затем до бригадира и, наконец, до помощника менеджера торговой точки).

Рыночная культура

Другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х г. по мере того, как организации все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Она опиралась на иной набор основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере базировалась на работе *Оливера Уильямсона, Билла Оучи* и их коллег (O. Williamson, 1975; B. G. Ouchi, 1981). Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самыми важными они считали операционные издержки.

Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинговой функции, ни с представлением о потребителях на рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем: 1) внешнее окружение — это не милость свыше, а враждебный вызов; 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; 3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции; 4) главная задача менеджмента — вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия — это путь к продуктивности и прибыльности. По словам генерала Джорджа Паттона, рыночные организации «не интересуют сохранение своих позиций. Пусть

этим занимаются другие. Они непрестанно ИДУТ вперед, побеждая противника, неукоснительно маршируя к цели».

Рыночная культура оценивается как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Клановая культура

Третья идеальная форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм в конце 1960-х и начале 1970-х гг. ряд исследователей пришли к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными и иерархическими формами организационных конструкций в Америке и клановыми формами этих конструкций в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий, их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Клановая культура характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура

По мере того как развитой мир переходил из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир организаций XXI в. На фоне быстро снижающегося измерителя преимущества продукции или услуги на отрезке половины ее жизненного цикла был разработан некий набор допущений, который в корне отличался от допущений всех трех рассмотренных выше форм организации. Они состояли в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагалось, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине.

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам. Их характеризуют как «шатры, а не дворцы», т. е. структуры, которые можно быстро реконфигурировать, едва возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство. Важнейшим вызовом, перед которым оказываются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, так же как и быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. д. Например, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как независимая программа и на

удовлетворение его требований ориентируется временная организационная структура. Сразу же после выполнения программы структура расформируется.

Большинство организаций создает и пестует какой-то доминантный стиль культуры. Более 80% характеризовалось одним или более типами, определяемыми рамочной конструкцией. Те из них, кто не обладал определенным доминантным типом культуры, либо стремились к затушевыванию своей культуры, либо подчеркивали почти равное обладание всеми ее четырьмя типами.

Когда, например, преобладала **иерархическая культура**, наиболее эффективны те менеджеры, которые для достижения наибольшего успеха полагались на своих подчиненных, равных по должности, и вышестоящее руководство, а также те, кто стремился быстро двигаться по служебной лестнице, демонстрируя согласие со стилем лидерства. То есть они хороши в условиях организующей, контролируемой, пристально отслеживаемой, управляемой, координируемой и поддерживаемой рентабельности. Когда в организации доминировала **рыночная культура**, менеджеры поддерживали тенденцию на достижение наивысшей эффективности, полагаясь на жесткость приводных механизмов бизнеса, подхлестывая собственную организацию и низвергая соперников. Они хороши в деле достижения целенаправленных производственных результатов, ведении переговоров и мотивировании других людей. Когда в организации преобладала **клановая культура**, наиболее эффективными оказались лидеры, являвшие собой образы родителей, составителей бригад, радетелей за лучшие условия труда, воспитателей, наставников и людей, всегда готовых поддержать. Эффективные лидеры в организациях, где доминировала **адхократическая культура**, демонстрировали тенденцию к предприимчивости, умению предвидеть, новаторству, творчеству, готовности идти на риск и сосредоточению внимания на будущем.

На самых ранних стадиях своего жизненного цикла организации стремятся к доминанте, определяемой адхократическим квадрантом, никакой формальной структуры и неприкрытый предпринимательский настрой. Они совершенно не придерживаются какой-то официальной политики, не имеют структуры и зачастую управляются одним сильным лидером-провидцем. Развиваясь с течением времени, они дополняют эту ориентацию клановой культурой – чувством семьи, сильным ощущением единения с коллективом и личной причастности к организации. Члены коллектива удовлетворяют многие свои социальные и эмоциональные нужды именно в организации, их обуревают ощущение общности и личной дружбы. Однако по мере роста в подобной организации зачастую зреет потенциальный кризис. Постепенно она все чаще оказывается перед необходимостью сделать акцент на структуре и стандартных процедурах, без которых невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. Стремление к порядку и предсказуемости вызывает

смещение к иерархической культуре. Такая переориентация часто вызывает у членов коллектива ощущение, будто организация теряет дух дружеских отношений, личного сочувствия, которые были так характерны для этого места работы. В результате падает удовлетворенность людей условиями труда. Иерархическая ориентация постепенно дополняется сосредоточением внимания на рыночной культуре – конкурентоспособности, стремлении добиваться результатов и акценте на внешних взаимосвязях. Фокусировка настроения культуры смещается с безличности и официальности контроля внутри организации к ориентации на потребителя и конкуренцию вне организации.

7. Потребитель.

Рынки не создаются ни природой, ни безличными, лишенными индивидуальности экономическими силами, вроде «невидимой руки» А.Смита. Они создаются предпринимателями. Разумеется, объективные законы в чем-то направляют деятельность каждого предприятия и всей их совокупности. Но они не детерминируют ни самой этой деятельностью, ни ее конечных результатов.

Деятельность предприятия создает потребителя. Но именно потребитель, с другой стороны, определяет, в чем состоит бизнес. Готовность потребителя – и его одного – платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатства, вещи – в блага. «Потребитель – важнейшая составляющая производственной линии, – считает Е.Деминг. – Необходимость изучения нужд потребителя и обеспечения обслуживания товара – основная доктрина качества.

В первую очередь нужно соблюдать такой принцип: цель изучения потребителя – понять, каковы его нужды и желания, и исходя из этого, создать товар или услугу, которые смогут улучшить в будущем его жизнь».

Создание потребителя и рынка – единственная конструктивная идеология бизнеса, соответствующая требованиям современного общества. Маркетинг – вещь настолько базовая, что не может рассматриваться просто как одна из специализированных функций предприятия, наряду с другими, такими, как производство или кадры. Конечно маркетинг требует особой, отдельной работы и отличной от других группы деятельностей. Но он, прежде всего, является центральной системой измерений для всего предприятия. Это предприятие в целом, рассматриваемое с точки зрения его конечного результата, т.е. с точки зрения потребителя. Ответственность и забота о маркетинге должны, поэтому пронизывать все области предприятия.

Среди американских промышленных компаний лучшим примером силы маркетинга может служить ИБМ. Она обязана своим ослепительным подъемом не технологической инновации и не лидерству в производстве продукта. Она была среди опоздавших, вошла в производство компьютеров

не имея ни технологического превосходства, ни научного знания. Но в то время как технологические лидеры ранних дней компьютеризации Юнивак, Джeneral электрик или РСА сосредоточили силы на продукте или технологии, продавцы перфораторных машин, возглавлявшие ИБМ, спросили себя: «Кто наш потребитель? Что для него ценно? Как он покупает? И в чем он нуждается?» В результате, ИБМ стала тем, что она есть теперь.

Когда менеджеры говорят о маркетинге, они обычно подразумевают организованное выполнение всех функций, связанных с продажей. Но это все еще всего лишь продажа. Она начинается с «нашего продукта». Она еще ищет «наш рынок».

Истинный маркетинг начинается с покупателя, с его демографии, его реальностей, его нужд, его ценностей. Он не спрашивает: «Что мы хотим продать?». Он спрашивает: «Что потребитель хочет купить?». Он не говорит: «Наш продукт или услуга делает то-то». Он говорит: «Вот удовлетворение, которого покупатель ищет, которое ценит и в котором нуждается».

Наконец, многие руководители совершают ошибку, полагая, что для присвоения гордого титула «компания, ориентированной на маркетинг» достаточно организовать в ней одноименный отдел и наделить его широкими полномочиями. Не совсем так. *Маркетинг* – это философия предпринимательства, согласно которой в центре системы находится потребитель, а не отдел маркетинга. Философия маркетинга гласит, что задача каждого сотрудника компании – делать все возможное и невозможное для удовлетворения потребностей покупателей. Для того, чтобы не допустить отношения к маркетингу как к узкоспециальной дисциплине, некоторые предприятия вообще отказались от практики создания отделов маркетинга. Например, компания *Marks & Spenser*, оперирующая на рынках семи стран и поставляющая товары еще тридцати, товарооборот которой составляет 10 млрд., вообще не имеет специалистов по маркетингу. В то же время она пользуется заслуженной репутацией фирмы с наиболее квалифицированным менеджментом. Ее руководители считают, что основная цель всех сотрудников – *удовлетворение нужд потребителей*. Они полностью согласны со словами президента компании *Hewlett – Packard* о том, что «маркетинг – слишком серьезное дело, чтобы доверить его одному отделу». Маркетинг – основа основ всей предпринимательской деятельности. Его нельзя рассматривать как некую функцию, выполняемую отдельным подразделением наравне с производством или управлением персоналом. Безусловно, маркетинг предполагает решение определенных задач и выполнения комплекса мероприятий. Однако прежде всего маркетинг – доминирующая стратегия, которой призваны следовать все структуры предприятия. Маркетинг – совокупная деятельность, оцениваемая по конечным результатам, то есть с точки зрения потребителей.

Понятие «маркетинг» имеет два различных значения. Во-первых, это философия компании, определяющая цель каждого ее сотрудника как наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей. Другими

словами, маркетинг – это философия, объединяющая различные виды деятельности и функции организации. Удовлетворенные потребители рассматриваются как единственный источник прибыли фирмы, обеспечивающий ее стабильный рост и безопасность. Во-вторых, маркетинг – это комплекс мероприятий и задач, которые определяются в ходе планирования маркетинговой деятельности.

Решения в области маркетинга и соответствующие планы принимаются по четырем направлениям.

- Сегментация рынка. Менеджеры фирмы должны разделять целевые рынки на четкие группы потребителей (сегменты), изучать их потребности, характеристики, процесс принятия покупателями решений и стереотипы их поведения.

Определение целевых рынков. Следует провести анализ привлекательности различных сегментов рынка в соответствии с получаемой прибылью и возможностями роста и выбрать те из них, которые представляют наибольший интерес для фирмы.

Рыночное позиционирование. Определившись с целевыми сегментами, компания приступает к разработке отличительных преимуществ, призванных помочь ей занять достойное место в сознании потребителей. Для реализации стратегии позиционирования разрабатывается программа маркетинга – микс.

Планирование маркетинговой деятельности. На последнем этапе руководители фирмы разрабатывают план реализации стратегии позиционирования и создания организации, способной использовать потенциал рынка.

8. Миссия.

Подмена миссии хозяйственной целью – самое обычное явление («наша миссия – предоставление квалифицированных услуг», «мы специализируемся на тяжелых транспортных машинах» и т.д.). В реальности же определение миссии – это осмысление (именно осмысление, т.е. осознание смысла) главного стратегического вопроса: «В чем заключается наш бизнес?». Иногда, по характеру ответа на этот вопрос, выделяют «японскую» школу деловой стратегии («безусловная победа в конкурентной борьбе») и более мягкую, «европейскую» («беззаветное служение интересам потребителя»). Заметим сразу, что жесткое противопоставление этих направлений едва ли оправдано – ведь речь идет о двух сторонах одной медали: чего добивается фирма – стать лидером, то есть обойти своих конкурентов – и какими способами она этого достигает – удовлетворение потребностей покупателей наилучшим образом. Дихотомия, безусловно,

есть, но лежит она в совершенно иной плоскости – это дихотомия технократически – бюрократической и гумманитарно – творческой идеологии современного менеджмента.

Вернемся к нашему вопросу. Его кажущаяся простота вызывает зачастую недоумение: как в чем? Железная дорога перевозит пассажиров, больница лечит, хлебозавод производит макароны. Но на деле вопрос: «в чем состоит наш бизнес?» - это труднейший вопрос, ответ на который обычно далеко не очевиден.

Ответ, причем адекватный и конструктивный, на этот вопрос есть первейшая обязанность высшего руководства фирмы. Только высшее руководство может обеспечить внимание, которого этот вопрос заслуживает, осмысленность ответа, позволяющее предприятию прокладывать свой курс и устанавливать свои цели.

Недостаточная продуманность основных целей и миссии – быть может, самая важная причина расстройств и краха предприятий. Они словно теряют опору и повисают между небом и землей. Напротив, успех организации всегда в большей степени покоится на постановке и тщательно продуманном ответе на вопрос «в чем состоит ваш бизнес?».

Ответ на этот важнейший вопрос требует метода, фокусирующего наши размышления на специфической, центральной проблеме. В отношении определения целей и миссии бизнеса есть только один фокус, одна отправная точка. Это потребитель. Потребитель и только он определяет бизнес. Удовлетворение потребителя – миссия и цель каждого предприятия.

То, что потребитель видит, думает, во что верит и чего хочет, есть такой же объективный факт, как технология или финансовая отчетность. Потребителя интересуют только его собственные ценности, его собственная реальность. По одной этой причине любое определение того, в чем состоит наш бизнес, должно начинаться с потребителя, его ситуации, его реальностей, его поведения, его ожиданий и его ценностей. Едва ли кто усомнится в том, что направленность всей деловой активности на потребности покупателя или пользователя является единственным способом вести бизнес.

Коль скоро это так, первым и критическим вопросом в определении цели и миссии бизнеса является следующий: «кто наш реальный покупатель?». Это нелегкий и неочевидный вопрос, требующий обширных маркетинговых исследований и осмысления полученной информации. Но обойти его нельзя, ибо компания добивается успеха только тогда, когда перестает давить на покупателя и задается вопросом: кто он и кем должен быть?

«В чем состоит ценность для покупателя?» - второй и еще более существенный вопрос. Он тем более актуален, что открывает нам, пожалуй, главное, глубинное противоречие рыночной экономики – противоречие между покупателем и продавцом. Действительно, в чем сущность взаимоотношений между ними? Производитель и продавец, по определению, производит и реализует на рынке некоторый продукт. Но покупатель никогда

не покупает продукт. По определению, он покупает удовлетворение потребностей. Он покупает ценность. А это далеко не одно и то же:

- прежде всего, если товары и услуги существуют в материальной или материализованной форме, то есть вне человека, то ценности человека субъективны, то есть находятся в его сознании;

- множество рыночных продуктов и множество субъективных ценностей не совпадают и по существу, так как последние определяются потребностями человека, начиная от самых элементарных (голод, жажда, безопасность) и заканчивая самыми сложными (признание, успех, творческая самореализация);

- отдельные товары и ценности преходящи и относительно малоактуальны, тогда как жизненные ценности человека константы и определяют самый смысл его существования.

Покупатель никогда не покупает продукт. По определению, он покупает удовлетворение потребностей. Он покупает ценность. Однако производитель, также по определению, не может произвести ценность. Он может только сделать и продать продукт. То, что производитель считает качеством, может поэтому не иметь значения и обернуться бесполезными расходами.

Ценность у различных потребителей – вещь настолько сложная, что менеджмент не должен даже пытаться сам угадывать ответы. Нужно всегда обращаться к самим потребителям для систематического поиска.

Любые предприятия должны начинать ответ на вопрос, в чем состоит наш бизнес, с вопросов: кто наши покупатели? где они? что они считают ценностью? Предприятие, как и любой институт, определяется его вкладом, тем, что оно вносит в общественное благо, все остальное – это усилия, а не результаты. Доход приходит от покупателя, все остальное – издержки.

На этих путях и формируется представление о миссии деловой организации, которая, в отличие от хозяйственного профиля, есть устойчивое и адекватное представление о том, какие – не товары и услуги – но ценности она предлагает людям.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существуют широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она выработана.

9. Формула миссии.

В понятие «миссия» разными людьми вкладывается различный смысл, например, считают, что миссия – это:

- позиция, которую фирма (как единое целое) занимает по отношению к обществу, персоналу;
- долгосрочная цель компании;
- смысл существования фирмы;
- русло, в котором компания должна развиваться;
- и многое другое – все, что способны подвести под это понятие люди, интересующиеся вопросами стратегического управления.

Миссия – это смысл существования фирмы, ее главная задача, определение, того, какую стоимость создает фирма, то есть то, что оплачивают клиенты и за счет чего фирма зарабатывает деньги. Из формулировки миссии должно быть ясно, для каких клиентов работает фирма, какие потребности она удовлетворяет и каким способом.

Необходимо сформулировать, какую именно пользу получает потребитель результатов вашего бизнеса. Здесь уместно привести изречение Т. Левитта:

- «Не предлагайте мне одежды, а предложите привлекательный внешний вид.
- Не предлагайте мне обуви, а предложите комфорт для моих ног и наслаждение ходьбой.
- Не предлагайте мне дом, а предложите мне безопасность, комфорт, место, полное чистоты и счастья.
- Не предлагайте мне книг, а предложите мне часы удовольствия и выгоду от полученных знаний.

- Не предлагайте мне инструмента, а предложите мне пользу и удовольствие делать красивые вещи.
- Не предлагайте мне мебель, а предложите мне покой и комфорт.
- Не предлагайте мне вещей, от них самих мало проку. Предложите мне идеи, эмоции, амбиции, ощущения, надежду, выгоду.»

Формулировка миссии необходима для того, чтобы определить, в чем заключается основная задача компании и любую деятельность предприятия подчинить ее решению. В этом случае происходит концентрация наиболее важных ресурсов на решении действительно ключевых вопросов, т.е. на основной области специализации компании. Таким образом, миссия определяет рамки для установления конкретных целей организации, которые не должны противоречить миссии. Все цели деятельности компании должны быть подчинены сформулированной миссии компании.

Миссия объединяет и придает смысл деятельности сотрудников компании. Она может определять то, к чему сотрудники компании должны стремиться каждый день, выполняя свою текущую работу. Миссия может определять те ценности, на которых основывается деятельность компании и следование которым в работе отдельных сотрудников поощряется. Миссия может также определять, чем компания отличается от других предприятий, действующих на рынке (функция самоидентификации).

Важно, чтобы миссию компании понимали и принимали большинство сотрудников компании, чтобы цели и интересы отдельных людей, участвующих в деятельности компании, были подчинены целям компании как единого целого.

При формировании миссии необходимо учитывать не только внешнюю направленность, но и внутреннюю значимость. Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она отражала текущие достижения и выражала будущие устремления организации, которые во внешней среде делают ее отличной от других подобных в плане качества и надежности. При этом миссия определяет стратегические ориентиры и показывает тактическое направление, которые, в свою очередь, являются своеобразным призывом и заданием для внутренней среды организации, играя существенную роль в процессе стратегического планирования и мотивации персонала.

Одну из наиболее точных формул миссии дает Х. Виссема: «Миссия компании = Образ + Кредо». Согласно его формулировке, миссия представляет собой сочетание образа компании и ее кредо.

«Образ» направлен на формирование облика компании в представлении окружающих. Его основу составляют: репутация компании на рынке (текущие достижения) и имидж, который компания хочет обеспечить себе во внешнем мире (будущее стремление). Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что это за организация?». Здесь, как правило, описываются такие понятия, как: сфера деятельности компании, основные товары и услуги, целевая аудитория, потребительские группы, географическое размещение деятельности.

«Кредо», в свою очередь, придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей. Оно выражает мировоззрение компании (стратегические ориентиры) и основные убеждения, взгляды (тактические направления). Кредо отвечает на вопрос: «К чему стремиться организация?». Основной акцент здесь делается на: философию, систему ценностей, основу конкурентоспособности, внутреннюю культуру организации.

Вот примеры миссий некоторых организаций:

Otis Elevator

Наша миссия состоит в предоставлении каждому потребителю средств перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на короткие расстояния. Эти средства обладают такой высокой надежностью, которая недоступна никакому другому предприятию в мире.

Avis Rent-a-Car

Наш бизнес заключается в предоставлении автомобилей в аренду. Наша миссия состоит в полном удовлетворении запросов клиентов.

McCormick & Company

Основная миссия компании *McCormick & Company* состоит в расширении наших лидирующих мировых позиций на рынках пряностей, специй, приправ и пищевых добавок.

The Saturn Division of General Motors

Продавать такие разработанные и изготовленные в США автомобили, которые были бы мировыми лидерами по качеству, низким затратам и удовлетворению запросов потребителей, с помощью объединения людей, технологии и систем бизнеса, а также распространения знаний, технологий и опыта корпорации *General Motors*.

Public Service Company of New Mexico

Наша миссия состоит в работе на благо обслуживаемых нами людей, которым мы предоставляем надежное электроснабжение, энергетическую информацию и энергетические возможности наилучшим образом удовлетворяющие их потребности.

American Red Cross

Миссия Американского Красного Креста состоит в том, чтобы улучшить качество жизни людей, повысить чувство уверенности в себе и ответственность за ближнего, а также в подготовке людей к чрезвычайным ситуациям и помощи им при их возникновении.

Eastment Kodac

Стать лучшей в мире компанией по созданию изображений химическими и электронными методами.

McCaw Cellular Communications

Создать надежные системы беспроводной связи, которые позволили бы человеку без всяких усилий поддерживать связь с кем угодно, где бы он ни находился.

Compaq Computer

Быть лидирующим поставщиком персональных компьютеров и серверов для потребителей во всех сегментах рынка.

Long John Silver's

Быть самой лучшей американской сетью ресторанов быстрого питания. При каждом посещении мы предоставим нашему гостю быстро, вежливо и в дружелюбной манере очень вкусную, здоровую и доступную по цене пищу из рыбы, морепродуктов и цыплят.

Ford Motor Company

Удовлетворять своих потребителей путем предложения высококачественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новой продукции, сокращения времени выведения новых автомобилей на рынок, повышения эффективности всех предприятий и технологических процессов, а также формирования своей системы, состоящей из работников, профсоюзов, дилеров и поставщиков.

Exxon

Создать для акционеров надежную область инвестирования с очень высокими доходами.

Alcan Aluminum

Стать производителем алюминия с самым низким затратами и превзойти средний доход на акцию по индексу S&P 500.

Apple Computers

Предложить наилучшую возможную технологию персональных компьютеров и передать ее в руки максимально возможного числа людей.

Что включает программное заявление?

Программные заявления могут существенно отличаться в различных организациях по стилю и содержанию. Одни бывают длинными и детально прописанными, другие короткими, отражающими лишь суть. Нет общего правила по составлению программных заявлений, нет критерия, отражающего «правильность» и «неправильность» этих заявлений, все зависит от самой организации и ее культуры. Однако программные заявления могут включать некоторые общие моменты:

- указание на отрасль или основную сферу бизнеса организации;
- указание на реальную долю или позицию, которую организация стремится занять на рынке;
- краткое описание системы ценностей или убеждений данной организации.

При формулировании программного заявления компании могут иногда указывать какие-либо конкретные задачи.

Программное заявление компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited

В начале 1980-х годов компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде, графство Тайн и Виер. Открытие нового филиала означало, что

почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленной Иэном Гиббсоном, ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде, и распространила этот документ среди своих работников.

Документ «**Философия нашей компании**» содержал следующее.

Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателя и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUC тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников.

Люди

- Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.
- Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.
- Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

Работа в команде

- Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.
- Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

Коммуникация

- В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.
- Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

Задачи

- Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и их исполнение.
- Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы. Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.

Таковы наши основные цели, и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд.

Не все программные заявления являются столь длинными и детально разработанными, как в компании Nissan. Есть программные заявления, которые короче и выражают лишь суть поставленных задач.

Программное заявление компании British Telecommunications plc

BT, являясь очень крупной компанией, формулирует свои цели в кратком документе, смысл которого заключается в том, чтобы ознакомить с данными целями своих служащих, занятых на различных ступенях управления, а также заинтересованных лиц.

Мечта

- Стать самой преуспевающей в мире группой в области телекоммуникаций.

Цели

- Предоставлять телекоммуникационную и информационную продукцию мирового уровня,
- Развивать и использовать сеть пашей компании на внутреннем и на внешнем рынке, чтобы:
- удовлетворить потребности наших покупателей:
- сохранить темпы роста доходов компании в интересах ее акционеров:
- внести соответствующий вклад в сообщество, в котором мы осуществляем свой бизнес.

10. Миссионерская организация.

Организация является такой рабочей системой, которая позволяет добиться от ее членов гораздо больших результатов, чем если бы каждый из них работал о отдельности – более высокое рабочее напряжение, большее творчество, большие объемы выпуска, правда, возможно и меньше. Данное обстоятельство может иметь стратегическое значение, и зависит оно от того, каким именно способом сочетаются между собой части организации. Или же оно может послужить мотивирующим фактором, когда принято говорить, что группа смогла создать у себя соответствующие "настроение" или «атмосферу». Применительно к организациям используются такие термины, как “стиль”, “культура” или “характер”. Каждый, кому доводилось побывать в коридорах корпорации IBM, мог почувствовать парящую в ней особую атмосферу. А “климат” компании

Hewlett-Packard существенно отличен от “погодных условий” Texas Instruments, несмотря на то, что организации занимаются близкими видами и бизнеса.

Все эти термины используются для того, чтобы описать нечто неосоздаваемое, но тем не менее весьма реальное, то, что находится как бы поверх всех отдельных частей организации. Мы называем это явление идеологией, под которой понимается система ценностей, убеждений, воззрений по поводу организации, которые разделяются всеми ее членами и отличают ее от других образований. Первостепенный интерес представляет объединяющая способность идеологии: она связывает индивидов в единое целое организации, порождает корпоративный дух (*esprit de corps*), «осознание миссии» - такую интеграцию индивидуальных и организационных целей, которая и выражается в синергетическом эффекте.

Определенная доля идеологии может быть идентифицирована практически в любой организации, но степень ее присутствия варьируется в весьма широких пределах. На одном полюсе находятся организации с сильной идеологией (религиозный орден или радикальное политическое движение), идентификация членов которых носит преимущественно естественный или селективный характер. Дж. Эдвардс (Edwards, 1977) называет такие организации “стилистически богатыми”, а Ф. Селзник (Selznick, 1957) — “институтами”. Именно наличие идеологии позволяет им “вести собственную жизнь”, быть “живыми социальными институтами” (Selznick, 1949). На другом полюсе — организации со сравнительно слабыми идеологиями, “стилистически бесплодные”. Иногда это коммерческие организации с сильной утилитарной системой подкреплений, в которых ценности и традиции не имеют особого значения. В отсутствие естественных форм идентификации для части их членов для достижения интеграции индивидуальных и организационных целей такие организации делают ставку на процесс индоктринации, но, как правило, им приходится довольствоваться идентификацией по расчету и формальными методами контроля.

Представляется правомерным называть “стилистически богатые” организации миссионерскими, так как принятые в них системы убеждений во многом напоминают ценности религиозных организаций. Миссия — это прежде всего цель сохранять нечто, расширять или совершенствовать его. Такие миссии обычно (1) ясны и фокусированы, а потому члены организаций легко самоидентифицируются с ними; (2) вдохновляют членов организации, а значит, процесс труда способствует углублению их самоидентификации; (3) имеют уникальный, отличный от других характер, а потому организация и ее члены оказываются в единственной в своем роде нише, и которой создаются условия для “процветания” идеологии. В силу приверженности миссии члены такой организации оказывают сопротивление любым попыткам изменить ее, пренебречь традициями. Организационные миссия и идеология должны сохраняться любой ценой.

Для миссионерской организации характерны высокая внутренняя интеграция и особая, отличная от всех остальных конфигурация структуры.

Степень целостности такой организации и ее конфигурация задаются стандартизацией норм деятельности ее членов, т. е. общностью их ценностей и убеждений. Такая общность может развиваться посредством таких неформальных методов и процессов, как естественный отбор или социализация. Однако с точки зрения перспектив дизайна структуры ключевым моментом являются формализованные программы, направленные на создание или подкрепление идентификации сотрудников с определенной идеологией. И коль скоро новый член был отобран, подвергся социализации, он становится полноправным партнером. Таким образом, в предельных своих формах миссионерская организация достигает наиболее полной децентрализации: все ее члены в полной мере разделяют объем властных полномочий.

Что отнюдь не означает отсутствия контроля. Скорее, наоборот. Вне зависимости от того, сколь тонкими методами он осуществляется, контроль у “миссионеров” отличается исключительной жесткостью. Но организация контролирует не столько поступки людей, сколько их души. Если механистическая организация “покупает” внимание “рабочих” через ряд налагаемых правил, то миссионерская — подчиняет себе сердца своих членов через систему общих ценностей.

А потому естественным завершением развития миссионерской организации является аморфная масса объединенных общей идеологией членов при минимуме специализации в исполняемых функциях, дифференциации частей и различий в статусе. В предельном случае все — менеджеры, вспомогательный персонал и операторы однажды отобранные, прошедшие социализацию — все выглядят на одно лицо и попеременно занимают позиции друг друга (в организации осуществляется постоянная ротация).

Классический пример миссионерской организации — израильские киббуцы. В зависимости от сезона днем все их члены выполняют рабочие задания, а вечером участвуют в решении административных вопросов. Должность менеджера существует, но обычно ее занимают на ротационной основе, так что никто не остается без формальных обязанностей слишком долго. Аналогичным образом периодически замещаются и должности вспомогательных работников (каждый время от времени работает не только в поле, но и на кухне). Однако развитие промышленности в значительной степени подрывает идеологию киббуцев. Эгалитарная идеология прекрасно совместима с сельскохозяйственным трудом, но современное промышленное производство немислимо без постоянного повышения технологического уровня, специализации и особой роли высококвалифицированных работников, что определяет потребность в административной иерархии и функциональной дифференциации. Впрочем, члены движения киббуцев постепенно преодолевают возникающие проблемы.

М. Рознер проводит сравнение “принципов организации-киббуца” (классический пример миссионерской организации) и “бюрократической организации”, или, в наших терминах, механистической организации (Rosner, 1969).

	Принципы бюрократической организации	Принципы киббуца
1.	Постоянный состав административных работников	Переменный состав административных работников
2.	С администрацией связан набор безличных, фиксированных привилегий и обязанностей	Административный статус подвижен — привилегии и обязанности формально не фиксируются и часто зависят от личности сотрудника
3.	Формальная властная иерархия выражена в иерархии должностных лиц	Базовой предпосылкой является утверждение равной ценности всех функций вне формальной иерархии власти
4.	Назначение должностных лиц основывается на формально объективной квалификации	Должностные лица выбираются, а не назначаются. Объективная квалификация не имеет решающего значения, внимание концентрируется на личных качествах
5.	Административный работник занят своими обязанностями полный рабочий день	Административная работа обычно является дополнением к основной деятельности сотрудника

Мы можем выделить некоторые особые формы чисто миссионерской организации. Прежде всего это организации-реформаторы, члены которых собираются изменить мир. Причем предмет реформ может быть что угодно: от свержения правительства до призыва обеспечить всех домашних животных “приличной” одеждой. Других миссионеров можно назвать шлифовщиками, поскольку их кредо состоит в опосредованном изменении мира через привлечение новых членов и работу с ними. Разницу между этими двумя типами организаций иллюстрирует пример Союза трезвости христианок и Общества “Анонимные алкоголики”. Итог их развития оказался схожим, но если первые пытались бороться с алкоголизмом через всеобщий запрет на продажу спиртных напитков, то вторые — через индивидуальную работу с новыми членами организации. Еще один тип миссионерских организаций — монастыри, которые нацелены не столько на изменение миропорядка, сколько

на предоставление своим членам возможности ведения желаемого образа жизни. Есть множество примеров полностью отгороженных от внешней среды монастырей, равно как и примеров групп, отправляющихся в удаленные районы и основывающих в них изолированные колонии.

Раздел II. Стратегия.

Стратегия – это когда у тебя кончились патроны, но ты продолжаешь стрелять, чтобы враг ни о чем не догадался.

И. Ансофф

Глава 1. Анализ.

Разработка стратегии – работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования. В противном случае разработанная стратегия может оказаться нежизнеспособной.

Томпсон, Стрикленд

1. Стратегия и конкурентное преимущество.

Деловые стратегии побеждают, если их основой является устойчивое конкурентное преимущество. Компания имеет конкурентное преимущество, если ее уровень работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и она в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: производить высококачественную продукцию, организовать отличное обслуживание клиентов, предлагать более низкие цены, чем у конкурентов, иметь более удобное географическое расположение, иметь собственную технологию, обеспечивать разработку и внедрение нового продукта в более короткие сроки, иметь хорошо известную торговую марку и репутацию, обеспечивать покупателям дополнительные ценности за их деньги (сочетая хорошее качество, хороший сервис и приемлемые цены).

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. К примеру, в пивной промышленности можно выделить следующие КФУ: полная загрузка производственных мощностей (для минимизации производственных издержек), сильная сеть оптовых дистрибьюторов (для обеспечения доступа к максимально возможному числу розничных торговых точек), хорошо продуманная реклама (чтобы заставить любителей пива пить именно данный

сорт пива и таким образом обеспечить его реализацию через созданную сеть оптово-розничной торговли). В текстильной промышленности особое значение имеют дизайн и расцветка продукции (чтобы заинтересовать покупателя), низкий уровень производственных затрат (для того, чтобы иметь возможность устанавливать привлекательные цены и получать прибыль).

При производстве оловянных и алюминиевых консервных банок важно расположение заводов. Поскольку расходы на транспортировку пустых банок достаточно высоки, заводы по их производству должны быть расположены недалеко от конечных потребителей.

Кроме того, важно рассчитывать объем выпуска для строго определенной территории, в пределах которой расходы на транспортировку являются приемлемыми (т.е. доля на региональном рынке гораздо важнее доли на национальном рынке).

Определение ключевых факторов успеха фирмы с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей. Выделяются следующие типы ключевых факторов успеха:

КФУ, зависящие от технологии

- Качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях)
- Возможность инноваций в производственном процессе
- Возможность разработки новых товаров
- Степень овладения существующими технологиями

КФУ, относящиеся к производству

- Низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)
- Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте)
- Высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях)
- Выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке
- Доступ к квалифицированной рабочей силе
- Высокая производительность труда
- Возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров
- Возможность выполнения заказов потребителей

КФУ, относящиеся к реализации продукции

- Широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров
- Широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли
- Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании
- Низкие расходы по реализации
- Скорая доставка

КФУ, относящиеся к маркетингу

- Высокая квалификация сотрудников отдела реализации
- Доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции
- Аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов)
- Разнообразие моделей/видов продукции
- Искусство продаж
- Привлекательный дизайн/упаковка
- Гарантии для покупателей (важны при заказе по почте, реализации новых продуктов и т.д.)

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам

- Особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг)
- Ноу-хау в области контроля за качеством
- Компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности)
- Степень овладения (знание) определенной технологией
- Способность (умение) создавать эффективную рекламу
- Способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство

Кривая жизненного цикла товара демонстрирует последовательность этапов изменения конкурентных преимуществ фирмы.

1.Зарождение КПФ. На этом этапе начинается формирование стратегического потенциала фирмы, инвестиции направляются в первую очередь в наиболее значимые элементы стратегического потенциала, способные в короткое время создать базис для конкурентоспособности фирмы. Одновременно фирма прилагает усилия для поиска и реализации, наиболее предпочтительных для себя условий.

2.Ускорение роста КПФ. Данный этап характеризуется существенным усилением стратегического потенциала фирмы за счет интенсификации инвестиционной деятельности, стимулируемой параметрами спроса на продукцию фирмы. Отдельные элементы стратегического потенциала

фирмы складываются в *систему*, между ними возникают устойчивые связи, позволяющие получить эффект целостности, существенно усиливающий КПФ. Кроме того, усиливается взаимодействие фирмы с родственными и поддерживающими отраслями и повышается степень агрессивности конкурентной стратегии фирмы.

3. Замедление роста КПФ. Оно может стать следствием начала проникновения на рынок большего, чем ранее, числа конкурентов, появлением более сильных соперников. В связи с этим некоторые элементы стратегического потенциала фирмы перестают соответствовать изменившейся ситуации. Фирма вынуждена вкладывать дополнительные средства в обновление технической базы, повышение уровня технологии и организации производства, совершенствование кадрового потенциала. Все это несколько снижает рентабельность производства. Однако соперничество в конкурентной борьбе еще не настолько сильно, чтобы лишить фирму лидерства.

4. Зрелость КПФ. Наступает в результате напряжения всех основных сил фирмы. Некоторые соперничающие фирмы, не выдержав конкуренции, ушли с рынка. Случай помог фирме использовать нетрадиционные средства производства. Правительство изменило денежно-кредитную политику, что позволило фирме получить на более выгодных условиях кредит, необходимый для поддержания на соответствующем уровне важнейшие элементы стратегического потенциала. Все это позволило достичь наивысших значений уровня КПФ и поддержания в течение определенного периода максимальную продуктивность использования своих ресурсов. Вместе с тем, к концу этого периода стали заметны отрицательные тенденции, свидетельствующие о «начале конца» конкурентного преимущества — на рынке доминирующее положение стали занимать более могущественные соперники.

5. Спад (*утрата*) КПФ. Наступает, главным образом, за счет агрессивной политики соперничающих фирм, а также за счет усиливающегося старения ресурсов фирмы. Это относится как к вещественным (материальным), так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Руководство и управленческие службы фирмы не смогли своевременно принять адекватные меры по своеобразному ремаркетингу или поддерживающему маркетингу КПФ.

Известны разные подходы к определению понятия и оценке конкурентного статуса фирмы (КСФ). И. Ансофф трактует понятие конкурентного статуса как позицию фирмы в конкуренции, как своеобразный измеритель положения фирмы на рынке. В этом смысле КСФ используется в так называемой матрице «Мак-Кинзи» для определения сравнительных конкурентных позиций при формировании стратегических задач фирмы.

Трактовка И. Ансоффа по экономическому содержанию в какой-то мере близка к понятию конкурентного преимущества в трактовке М. Е. Портера, поскольку и тот, и другой полагают, что необходимо определять соотношение

фактической и базовой *продуктивности* использования ресурсов фирмы. Однако М. Е. Портер не уточняет показателя продуктивности. В отличие от М. Е. Портера И. Ансофф определяет этот показатель как *рентабельность* стратегических капитальных вложений, откорректированную на степень «оптимальности» стратегии фирмы и степень соответствия потенциала фирмы этой оптимальной стратегии. На этой сущностной основе И. Ансофф предлагает формулу расчета показателя КСФ:

$$КСФ = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}$$

где I_F — уровень стратегических капитальных вложений фирмы; I_K — критическая точка объема капитальных вложений, находящаяся на границе прибылей и убытков и показывающая, что объем капитальных вложений ниже этой точки не приводит к получению дохода (рис.5.1.); I_O — точка оптимального объема капитальных вложений, после которой увеличение капитальных вложений приводит к снижению дохода; S_F, S_O — соответственно действующая и «оптимальная» стратегия фирмы; C_F, C_O — соответственно имеющиеся и оптимальные возможности фирмы.

2. Исследование конкурентных преимуществ фирмы. **(материалы Бурдина О.Ю.)**

Государственное предприятие «Ижевский механический завод» и малое (по численности) Дочернее предприятие «Стрела», выпускающих абсолютно одинаковую по техническим характеристикам продукцию (ружья моделей : Иж-27, Иж-43, Иж-81).

Удельный вес продукции, выпускаемой ДП «Стрела» в общем объеме выпускаемой ГП "ИМЗ" продукции составляет 0,75%.

Тем не менее, по некоторым параметрам проведем исследование и изучение конкурентоспособности.

В нижеприведенной таблице указаны основные факторы, определяющие успех изделий на рынке и даны переменные, которыми можно качественно оценить значение факторов. Каждая переменная получает оценку от «0» - наиболее слабые позиции - до «5» - доминирование. (см. следующую таблицу)

Факторы конкурентоспособности	ДП «Стрела»	ГП «ИМЗ»
Продукт:		
Качество	5	3
Технические параметры	4	4
Престиж торговой марки	3	5
Упаковка	3	3
Уровень ремонтного обслуживания	5	3
Гарантийный срок	5	5
Многовариантность в исполнении	5	3
Уникальность	5	4
Универсализм	5	3
Надежность	5	3
Срок службы	5	4
Форма сбыта:		
Прямая поставка	3	5
Торговые представительства	-	5
Оптовые посредники	5	5
Дилеры	-	5
Степень охвата рынка	1	5
Реклама:		
Для потребителей	1	5
Для торговых посредников	1	5
Индивидуальная продажа:		
Стимулы для потребителей	3	3
Демонстрационная торговля	0	5
Показ образцов изделий	5	5
Обучение и подготовка персонала	0	5
Сбытовые службы	0	5
Итого	69	98

3. Стратегический анализ.

Стратегическое управление организацией - не самоцель; это лишь средство достижения успеха, средство обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Эффективная стратегия лидерства в современных условиях должна исходить из непрерывного инновационного процесса, и в этом смысле предпринимательство, воплощающее элемент стратегического искусства, творческого решения неструктурируемых проблем - важный инструмент лидерства. Важный, но недостаточный. «Сформировалась вполне отчетливая тенденция к отделению деятельности

по разработке стратегии от собственно предпринимательской деятельности, - пишет тот же Б. Карлоф - на мой взгляд, это пагубная тенденция, поскольку предпринимательство и деятельность стратега - по существу одно и то же, при той лишь разнице, что последняя требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности».

Формирование стратегии, включающей в себя представление о корпоративной миссии, характере продукции и рынков, обеспечивающих предприятию конкурентные преимущества, а также стратегическом потенциале фирмы, - это процесс, где творческий элемент дополняется и обогащается элементом научным – стратегическим анализом. Под последним следует понимать совокупность относительно формализованных процедур, имеющих целью выявление реальной конкурентной позиции фирмы и ее перспектив в будущем.

Как известно, основной единицей этого анализа является стратегическая зона хозяйствования (СХЗ), под которой понимается отдельный четко выделенный сегмент внешней среды, или рынка, на котором предприятие имеет или полагает приобрести конкурентные преимущества. Каждая стратегическая зона хозяйствования (а ей соответствует в структуре самой организации стратегический хозяйственный центр) - оценивается на предмет как привлекательности данного сегмента для фирмы и перспектив его дальнейшего развития, так и возможности занять в этом сегменте устойчивое конкурентное положение.

Для этого существует целый ряд аналитических методик, начиная с общеизвестной «Бостонской матрицы» (метод БКГ) и заканчивая более развитыми и сложными количественными методами, оперирующими многочисленными параметрами объема рынка, его платежеспособности, темпов роста продаж, рентабельности, относительной доли, занятой конкурентами, социальных, юридических, технологических факторов и многого другого. В результате формируется понятие «портфеля продукции», анализ которого является основой стратегического планирования. Руководство компании должно четко представлять состояние и перспективы стратегического портфеля: уровень взаимосвязи стратегических зон хозяйствования, степень риска, наличие или отсутствие привлекательных рыночных сегментов, достаточность финансовых поступлений, уязвимость конкурентной позиции, необходимость обновления или отмирания отдельных элементов портфеля.

Окружающая среда компании из сферы бизнеса, как и для любой другой органической организации, представляет собой совокупность всех внешних условий и влияний, которые воздействуют на ее жизнь и развитие. Внешняя среда компании оказывает влияние на ее деятельность и на принятие стратегических решений на разных уровнях: на уровне отрасли, в которой она оперирует, на уровне бизнес-сообщества в целом, на уровне города, страны и мира в целом. Внешние воздействия могут быть технологическими, экономическими, физическими, социальными и политическими. Стратег корпорации должен хотя бы интуитивно улавливать все многообразие событий во внешней среде компании. Но все они происходят с разной скоростью: быстрее

всего изменяется область технологии, с несколько меньшей скоростью происходят перемены в сфере политики. Изменения во внешней среде требуют от компании постоянного мониторинга за ее состоянием. В противном случае ей угрожает опасность утратить позиции и «выйти из игры».

Стратегический анализ включает в себя следующие этапы (см. рис. 15):

ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

- Анализ покупателей: сегменты, мотивы, неудовлетворенные потребности.
- Анализ конкурентов: личность, стратегические группы, эффективность, имидж, цели, стратегии, культура, структура издержек, сильные и слабые стороны.
- Анализ рынка: объем, перспективы роста, прибыльность, барьеры на входе, структура издержек, системы распределения, тенденции, ключевые факторы успеха.
- Анализ среды: технологии, экономическая политика государства,



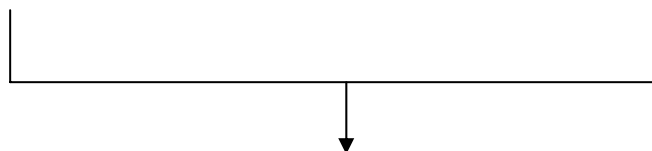
Возможности, угрозы, тенденции и стратегические неопределенности

ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

- Анализ результатов деятельности: прибыльность, объем продаж, анализ акционерной стоимости, удовлетворение покупателей, качество товара, ассоциации с торговой маркой, относительные затраты, новые товары, способности и результаты работников, анализ товарного портфеля
- Детерминанты стратегии: прошлая и текущая стратегии, стратегические проблемы организационные способности и ограничения, финансовые ресурсы и ограничения, сильные и слабые стороны.



Стратегические сильные и слабые стороны, проблемы, ограничения и неопределенности



ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

- Определение стратегических вариантов
- Товарно-рыночные инвестиционные стратегии
 - Функциональные стратегии

Рис. 15. Этапы стратегического анализа.

Среди наиболее актуальных аспектов внутренней среды организации выделяются следующие (см. следующую таблицу):

Сфера	Факторы	Вопросы анализа
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> •Управленческий персонал; •Мораль и квалификация сотрудников; •Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли; •Кадровая политика; •Использование стимулов для мотивирования выполнения работы; •Возможность контролировать циклы найма рабочей силы; •Текучесть кадров и прогулы; •Особая квалификация сотрудников; •Опыт 	<ul style="list-style-type: none"> •Какой стиль управления использует высшее руководство; •Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства; •Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации; •Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества; •Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам; •Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации; •Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> •Организационная структура; •Престиж и имидж фирмы; •Организация системы коммуникаций; •Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование); •Организационный климат, 	<ul style="list-style-type: none"> •Четко ли распределены в организации права и обязанности; •Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; •Эффективно ли взаимодей-

	<p>культура;</p> <ul style="list-style-type: none"> •Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений; •Квалификация, способности и интересы высшего руководства; •Система стратегического планирования; •Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм) 	<p>стве различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации</p>
Производство	<ul style="list-style-type: none"> •Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками; •Система контроля запасов, оборот запасов; •Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей; •Экономия от масштаба производства; •Техническая эффективность мощностей и их загруженность; •Использование системы субконтрактирования; •Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль; •Отдача от использования оборудования; •Контроль за процессом изготовления продукта; •Проектирование, составление графика работы; •Закупка; •Контроль качества; •Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек; •Исследования и разработки, инновации; •Патенты, торговые марки и 	<ul style="list-style-type: none"> •Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели; •Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы; •Какова отдача от исследований и разработок; •Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов

	аналогичные правовые формы защиты товара	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> •Продукты (услуги), производимые фирмой; •Сбор необходимой информации о рынке; •Доля рынка; 	<ul style="list-style-type: none"> •Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии;
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> •Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; •Жизненный цикл основных продуктов; •Каналы распределения: число, охват и контроль; •Организация сбыта: знание потребностей покупателей; •Имидж, репутация и качество товара (услуги); •Продвижение товаров на рынок и их реклама; •Ценовая политика; •Процедуры установления обратной связи с рынком; •Развитие новых продуктов, услуг и рынков; •Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; •Отношение к марке 	<ul style="list-style-type: none"> •Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем; •Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка; •Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков; •Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей
Финансы и учет	<ul style="list-style-type: none"> •Возможность привлечения краткосрочного капитала; •Возможность привлечения долгосрочного капитала; •Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; • Отношение к налогам; •Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам; •Возможность использования альтернативных финансовых стратегий; 	<ul style="list-style-type: none"> •Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации; •Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; •Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности; •Относятся ли финансовые институт с должным

	<ul style="list-style-type: none"> • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала; • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек; • Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли 	<p>уважением к руководству организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику
--	---	--

4. Методика SWOT – анализа.

Внимание авторов значительного числа работ, посвященных стратегиям, сконцентрировано на проблемах их разработки и сознательного формулирования. Автором одного из первых и наиболее известных подходов является Кеннет Эндрюс из Гарвардской школы бизнеса. Вот почему мы начинаем эту главу с рассмотрения предложенного им метода, известного под названием ССВУ – анализа.

Применяемый для анализа среды метод СВOT (англ. SWOT) – сила (strenght); слабость (weakness); возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;

- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетенции;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- внутренние производственные проблемы;
- уязвимость по отношению конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- ниже среднего маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические события.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (см. рис. 16):

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рис. 16. Матрица СВОТ.

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы выделяется также два блока (возможности и угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется 4 поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

В качестве примера приведем матрицу SWOT-анализа рекламного агентства ГТРК «Удмуртия»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт в организации 2. Высокий уровень организации управленческого учета 3. Наличие высококвалифицированного производственного персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень клиентского сервиса 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения 3. Средняя позиция в доле рынка 4. Неадекватный рыночный ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования
Возможности (O)	SO – стратегия	WO – стратегия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка образовательных услуг за счет старшего поколения 2. Изменение общественных стереотипов по отношению к рекламе 3. Увеличение количества домохозяйек в связи со снижением занятости среди женщин 4. Увеличение покупательской способности населения 5. Увеличение количества предпринимательс 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение номенклатуры предоставляемых услуг 2. Развитие системы персональных продаж 3. Увеличение производственных мощностей по производству рекламной продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка

ких структур		
Угрозы (Т)	ST – стратегия	WT – стратегия
1. Замедление темпов экономического развития 2. Увеличение налогового пресса 3. Сокращение эфирного времени	1. Создание системы учета и снижения затрат	1. Приобретение новых каналов 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании 3. Развитие новых технологий

Вот результаты SWOT анализа, проведенного в своё время ОАО «Удмурттелеком»

	<p>Возможности</p> <p>1. Увеличение ассортимента предоставляемых услуг</p> <p>2. Уменьшение издержек</p> <p>3. Увеличение рынка сбыта</p>	<p>Угрозы</p> <p>1. Возможность появления новых конкурентов</p> <p>2. Неблагоприятная политика вышестоящих организаций</p> <p>3. Низкая платежеспособность клиентов</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1. Преимущества в области конкуренции</p> <p>2. Низкие цены на услуги</p> <p>3. Высокая квалификация персонала</p>	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Развитие стратегии предприятия</p> <p>2. Низкая рентабельность</p> <p>3. Высокая дебиторская задолженность</p>	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Поле «СИБ».

1. «Преимущества в области конкуренции» + «Увеличение ассортимента предоставляемых услуг». ОАО «Удмурт Телеком» практически является монополистом, увеличение ассортимента предоставляемых услуг позволит еще более укрепить свои позиции на данном рынке.
2. «Преимущества в области конкуренции» + «Уменьшение издержек». Уменьшение издержек дает возможность снизить цены на продукцию, тем самым сохранить свое положение монополиста.
3. «Преимущества в области конкуренции» + «Увеличение рынка сбыта»

ОАО «Удмурт Телеком» может беспрепятственно увеличить рынок сбыта – это может происходить без каких-либо дополнительных затрат, так как оно уже является монополистом.

4. «Низкие цены на услуги» + «Увеличение разнообразия предоставляемых услуг». Так как цены на услуги достаточно низки вновь предлагаемые услуги будут пользоваться не меньшим спросом.
5. «Низкие цены на услуги» + «Уменьшение издержек». Уменьшение издержек дает возможность дополнительных финансовых вливаний. Цены останутся на прежнем уровне, а качество услуг возрастет.
6. «Низкие цены на услуги» + «Увеличение рынка сбыта». При низких ценах легко привлечь дополнительных клиентов.
7. «Высокая квалификация персонала» + «Увеличение разнообразия предоставляемых услуг». Существует реальная возможность увеличить рынок сбыта, так как квалификация персонала достаточно высока, что позволит избежать значительных издержек.
8. «Высокая квалификация персонала» + «Уменьшение издержек». Высокая квалификация персонала позволит снизить издержки, за счет снижения брака и средств, выделяемых на повышение профессиональной подготовки работников.
9. «Высокая квалификация персонала» + «Увеличение рынка сбыта». Высокое качество услуг позволит увеличить рынок сбыта.

Поле «СИУ».

1. «Преимущества в области конкуренции» + «Возможность появления новых конкурентов». Преимущества в области конкуренции настолько велики, но на данный момент эта проблема не так актуальна, хотя не следует забывать о конкурентах.
2. «Преимущества в области конкуренции» + «Отрицательная политика вышестоящих организаций». За счет большого преимущества в области

конкуренции, отрицательная политика вышестоящих организаций не так сильно сказывается на экономическом состоянии предприятия.

3. «Высокая квалификация персонала» + «Низкая платежеспособность клиентов». За счет лидерства на рынке можно снизить цену услуг и платежеспособность клиентов повысится.
4. «Низкие цены на услуги» + «Возможность появления новых конкурентов». Конечно же, возможно, что появятся новые конкуренты, но вряд ли они смогут снизить цены ниже, чем ОАО «Удмурт Телеком».
5. «Низкие цены на услуги» + «Отрицательная политика вышестоящих организаций». Снижение себестоимости позволит ослабить негативное влияние вышестоящих организаций.
6. «Низкие цены на услуги» + «Низкая платежеспособность клиентов». Повышение цен приведет к увеличению дебиторской задолженности, и наоборот.
7. «Высокая квалификация персонала» + «Возможность появления новых конкурентов». За счет высокой квалификации персонала можно частично снизить издержки, тем самым снизить стоимость услуг, что сделает выживание вновь появляющихся конкурентов невозможным.
8. «Высокая квалификация персонала» + «Отрицательная политика вышестоящих организаций». За счет высокой квалификации персонала снижается себестоимость предоставляемых услуг, что ослабляет действие вышестоящих организаций.
9. «Высокая квалификация персонала» + «Низкая платежеспособность клиентов». Высокая квалификация персонала частично влияет на цену предоставляемых услуг, что сказывается на уровне дебиторской задолженности.

Поле «СЛВ».

1. «Отсутствие стратегии» + «Увеличение разнообразия предоставляемых услуг». В будущем стратегия ОАО «Удмурт Телеком» должна быть обусловлена увеличением разнообразия предоставляемых услуг на базе имеющихся производственных мощностей, что не повлечет дополнительных затрат.
2. «Отсутствие стратегии» + «Уменьшение издержек».
3. «Отсутствие стратегии» + «Увеличение рынка сбыта». Увеличение рынка сбыта невозможно без выработки определенной стратегии.
4. «Низкая рентабельность» + «Увеличение разнообразия предоставляемых услуг». Новые услуги на уже имеющихся производственных мощностях позволят повысить рентабельность.
5. «Низкая рентабельность» + «Уменьшение издержек». Уменьшение издержек приведет к увеличению прибыли, а следовательно и рентабельности.

6. «Низкая рентабельность» + «Увеличение рынка сбыта». Расширение рынка сбыта приведет к увеличению прибыли.
7. «Огромная дебиторская задолженность» + «Увеличение разнообразия предоставляемых услуг», «Огромная дебиторская задолженность» + «Уменьшение издержек», «Огромная дебиторская задолженность» + «Увеличение рынка сбыта». Даже если предприятие разнообразит свои услуги, снизит издержки и увеличит рынок сбыта, к сожалению, это не отразится на уровне дебиторской задолженности.

Поле «СЛУ».

1. «Отсутствие стратегии» + «Возможность появления новых конкурентов». Невозможность спрогнозировать положение ОАО «Удмурт Телеком» в будущий период ее финансовое состояние, добиться поставленных целей недопустимо в сегодняшней сложной экономической ситуации. Разработка стратегии позволит ОАО «Удмурт Телеком» в будущем контролировать ситуацию на рынке и по возможности предотвратить появление новых конкурентов.
2. «Отсутствие стратегии» + «Отрицательная политика вышестоящих организации». Выработка правильной стратегии позволит изменить ситуацию.
3. «Отсутствие стратегии» + «Низкая платежеспособность клиентов». Правильная стратегия позволит снизить кризис платежеспособности.
4. «Низкая рентабельность» + «Возможность появления новых конкурентов». Если ситуация также будет складываться и дальше, то появится действительная угроза появления конкурентов.
5. «Низкая рентабельность» + «Отрицательная политика вышестоящих организации». Отрицательная политика вышестоящих организации является основной причиной низкой рентабельности (устанавливается верхний потолок цен на предоставляемые услуги).
6. «Низкая рентабельность» + «Низкая платежеспособность клиентов». Высокая себестоимость, заниженная цена (политика Правительства УР) услуг и платежеспособность клиентов приводит к финансовой нестабильности ОАО «Удмурт Телеком».
7. «Огромная дебиторская задолженность» + «Возможность появления новых конкурентов». Дебиторская задолженность сказывается на общем состоянии ОАО «Удмурт Телеком». Чем сильнее ухудшается его экономическое состояние, тем реальней будет появление новых конкурентов.
8. «Огромная дебиторская задолженность» + «Отрицательная политика вышестоящих организации». Казалось бы, низкие цены (установленные правительством УР) за услуги связи должны стимулировать потребителей вовремя рассчитываться, но этого не происходит.

9. «Огромная дебиторская задолженность» + «Низкая платежеспособность». Рост дебиторской задолженности напрямую зависит от платежеспособности клиентов.

5. Анализ основных факторов конкуренции.

Отраслевая конкурентная борьба часто сводится к тому, что компания, используя все доступные ей средства, пытается занять на рынке выгодную позицию, используя при этом тактику ценовой конкуренции, продвижение товара на рынок или интенсивную рекламу. Как правило, интенсивная конкуренция вызывается действием определенных факторов.

- В отрасли имеется значительное число конкурентов, примерно равных по размерам и силе. Так, во многих отраслях производства в США иностранные компании давно являются активными участниками конкурентной борьбы.
- Рост отрасли постепенно замедляется, что инициирует ожесточенную борьбу за обладание долями рынка со стороны тех компаний, которые мечтают о расширении.
- Продукция или услуги лишены ярко выраженных индивидуальных отличий, или же затраты на переключение не столь велики, чтобы накрепко привязать покупателей к поставщикам.
- Для отрасли характерны высокие постоянные издержки, или же ее продукция относится к категории скоропортящейся.
- Объем производственных мощностей в отрасли увеличивается скачкообразно. Подобная картина наблюдается, например, в отрасли, связанной с производством хлора и винилхлорида. Введение в строй новых мощностей нарушает баланс между спросом и предложением, когда перепроизводство продукции диктует необходимость снижения цен.
- Высокие барьеры на выходе из отрасли. Выходные барьеры, такие как приверженность менеджеров к определенному роду бизнеса, заставляют компанию продолжать конкурентную борьбу в тех случаях, если уровень прибыльности в отрасли крайне низок или несет убытки. Избыточные производственные мощности продолжают функционировать, что негативно влияет на тот уровень прибыльности благополучных конкурентов. Если отрасль в целом страдает от перепроизводства возможно потребуется государственное вмешательство, особенно если на рынке присутствуют сильные иностранные конкуренты.
- Конкуренты отличаются своими стратегиями, происхождением и «индивидуальностью». Они имеют различные представления о том, как продолжить конкурентную борьбу и как обойти соперников.

Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции:

1. Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм, по мере того как выравниваются их размеры и объемы производства. К тому же, чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив. К тому же, чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив. Суть в том, что когда фирмы-конкуренты примерно равны по своим размерам и объемам производства, они находятся примерно в равных условиях, и одной или двум фирмам сложно выиграть конкурентную “битву” и занять лидирующее положение на рынке.
2. Обычно конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно. На быстрорастущем рынке места хватает всем. На самом деле может расходоваться все свои финансовые и управленческие ресурсы лишь на то, чтобы поспевать за растущим спросом, а не на то, чтобы перехватывать покупателей других фирм. Однако, когда рост замедляется или покупательский спрос неожиданно падает, компании, ориентирующиеся на расширение производства, или фирмы с избытком производственных мощностей часто снижают и используют другие приемы наращивания объема продаж. Возникающая в результате борьба за долю рынка может вытолкнуть с рынка более слабые и менее эффективные фирмы. Тогда отрасль консолидируется в малочисленную группу производителей, каждый из которых тем не менее имеет сильные позиции.
3. Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства. Постоянные издержки в любом случае составляют значительную часть затрат на производство, но стоимость одной единицы продукции снижается при полной или почти полной загрузке производственных мощностей, так как в этом случае постоянные издержки делятся на большее число изделий. Незагруженные же мощности вызывают заметное увеличение стоимости одной единицы продукции, так как бремя постоянных издержек ложится на меньшее число изделий. В этом случае, если спрос сокращается и загрузка производственных мощностей падает, давление единицы продукции толкает фирмы на заключение секретных соглашений о снижении цен, на применение специальных скидок и других методов стимулирования продаж, что обостряет конкурентную борьбу. Точно так же скоропортящиеся, сезонные продукты, продукты,

которые дорого хранить, могут выбрасываться на рынок по демпинговым ценам, когда давление конкуренции вынуждают одну или несколько компании избавляться от излишков запасов.

4. Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на потребления другой невелики. С одной стороны, низкие затраты на смену марки облегчают фирмам задачу переманивания потребителей продукции конкурирующих компаний. С другой стороны, высокие затраты при смене марки защищают производителей от попыток соперников привлечь потребителей их продукции.
5. Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компании не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов. Фирмы, позиции которых слабеют или которые испытывают финансовые трудности, часто действуют агрессивно, покупая более мелкие фирмы-конкуренты, внедряя новые продукты, увеличивая расходы на рекламу, устанавливая специальные цены и т.д. Такие действия могут начать новый раунд конкурентной борьбы и обострить схватку за долю рынка.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений. Чем выше потенциальная прибыль, тем больше вероятность того, что некоторые фирмы будут действовать в соответствии с данной стратегией для того, чтобы эту прибыль получить. Размер прибыли зависит от того, как скоро последует ответ конкурентов. Когда их ответные действия запаздывают (или их вообще нет), компания, первой применившая новую конкурентную стратегию, может извлекать доходы в течение определенного периода и, возможно, так уверенно захватить инициативу, что соперники будут обречены на отставание. Чем больше потенциальная прибыль для фирм-первопроходца, тем больше шансов, что какая-нибудь фирма рискнет сделать первый шаг.
7. Конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок выше, чем на то, чтобы остаться на нем и принять участие в конкурентной борьбе. Чем выше барьеры на пути ухода с рынка (т.е. чем дороже покинуть рынок), тем больше решимость фирм остаться и бороться изо всех сил, несмотря на то, что их доходы достаточно низки или они даже несут потери.
8. Ход конкуренции тем менее предсказуем, чем больше различаются приоритеты фирм, их стратегия, ресурсы, личные качества их руководителей и страны, где они зарегистрированы. Различия среди компаний, действующих на рынке, приводят к тому, что становится очевидным, когда некоторые из них пытаются “раскачать” рынок, применяя нестандартные методы и подходы и делая тем самым конкурентную среду менее

стабильной. Появление на рынке новых иностранных компаний с низким производственными издержками, если они хотят захватить долю рынка, наверняка будет фактором, обостряющим соперничество.

9. Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

6. Стратегический анализ компании «Союз-ЕвроДом». (Материалы Ижбулдиной Е.Г.)

Прежде всего, необходимо выявить такие характеристики бизнеса, как доля рынка, качество продукта, стадия жизненного цикла продукта. Доля рынка примерно, по оценкам экспертов, равна 35%, что является средней величиной. Показатели качества продукта представлены в таблице А.

Таблица А.

Показатели качества разрабатываемой продукции

Перечень показателей	Количественное или качественное определение показателя
1. Назначения -технические; -функциональные; -конструктивные.	Универсальность.
2. Надёжности -долговечность; -безотказность; -ремонтпригодность.	Не менее 100-120 тыс. циклов работы.
3. Технологичности -по трудоёмкости; -по расходам материалов; -по энергоёмкости.	Применены доступные материалы, уменьшен цикл производства изделия, снижена металлоёмкость.
4. Эргономичности	Превосходит аналоги.
5. Эстетические	Дизайн превосходит аналоги.
6. Патентно-правовые	Патентная чистота проверяется.
7. Безопасности	Отвечает требованиям.
8. Экологические	Материал-сталь, может быть утилизирован.

Таким образом, связывая всё вышесказанное воедино, можно с уверенностью сказать о высоком уровне качества продукции.

Выясним, что представляет собой жизненный цикл и на каком этапе находится производимый ООО «Союз-ЕвроДом» продукт. Сам по себе, жизненный цикл – это время и характерные особенности существования товара с момента его появления и поступления на рынок до ухода с рынка. Продукция, производимая ООО «Союз-ЕвроДом» находится на фазе выхода продукта на рынок, когда продукт новый, для него создаётся рынок.

Определим конкурентное преимущество предприятия, для этого используем информацию, полученную от экспертов, и зенесём её в таблицу В.

Таблица В.

Определение конкурентного преимущества фирмы.

Факторы	Оценка факторов		
	Малая	123456	Большая
Доля рынка	Низкое	123456	Высокое
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	123456	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	123456	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	123456	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	123456	Максимальное
Технология know-how	Малое	123456	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	123456	Высокая

Среднее значение = 3

Следующий этап определения стратегии фирмы – определение финансового положения, данные получены в ходе опроса экспертов и представлены в таблице С.

Таблица С.

Определение финансового положения фирмы.

Факторы	Оценка факторов		
	Низкая	123456	Высокая
Отдача на вложение	Несбалансированный	123456	Сбалансированный
Финансовый рычаг	Несбалансированный	123456	Сбалансированный
Ликвидность	Низкая	123456	Высокая
Степень удовлетворения	Низкая	123456	Высокая

потребностей в капитале			
Поток платежей в пользу фирмы	Малый	123456	Большой
Выход с рынка	Сложный	123456	Лёгкий
Рискованность бизнеса	Высокая	123456	Низкая
Оборачиваемость запасов	Медленная	123456	Быстрая

Среднее значение = 3

Выясним, почему мы привели именно эти показатели и проанализируем полученные результаты. Первый фактор – отдача на вложение – показывает рентабельность продукции организации, оценивая его, можно сказать, что уровень рентабельности организации достаточно низкий, потому что деятельность только начинается и для того, чтобы работать с прибылью сначала необходимо, чтобы производство себя окупило, поэтому в оценке факторов показали низкий уровень, соответствующий цифре 1. При оценке такого фактора, как финансовый рычаг, который показывает соотношение собственных и заемных средств, мы придерживались того, что фирма работает только при помощи собственных средств, не привлекая заемных, поэтому и оценка фактора – высокая, сбалансированная. Коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает мгновенную и текущую платёжеспособность, находится на очень высоком уровне, следовательно, предприятие в состоянии покрыть краткосрочную задолженность за счёт имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае необходимости. Степень удовлетворения потребностей в капитале, которая показывает, используются свои или кредитные средства, является достаточно высокой, так как при производстве нашей организацией продукции, кредиты почти не используются. При рассмотрении такой возможности, как выход организации с рынка, величины финансовых потерь может достичь максимального значения, поэтому как именно взаимодействие с рынком, работа на нём является основным способом получения прибыли организации. Успех любой фирмы зависит от многих составляющих, таких как общее положение на рынке, взаимодействие с конкурентами, политика государства, платёжеспособность покупателей и т.д., поэтому любое, даже самое незначительное их изменение, может привести к разорению фирмы. Вот почему, как мне кажется, рискованность бизнеса является очень высокой. И, наконец, оборачиваемость запасов, которая на данном предприятии высока.

Заполним таблицу D «Определение «привлекательности» (силы) отрасли» и таблицу E «Определение стабильность среды» на основе экспертных оценок.

Таблица D.

Определение «привлекательности» (силы) отрасли.

Факторы	Оценка факторов		
Потенциал роста	Низкий	123456	Высокий
Потенциал прибыльности	Низкая	123456	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	123456	Высокая
Технологическое know-how	Простое	123456	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	123456	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	123456	Низкая
Выход на рынок	Лёгкий	123456	Сложный
Производительность (использование ресурсов)	Низкая	123456	Высокая

Среднее значение = 5,5

Проведённый анализ спроса и его тенденций позволяет сделать выводы о высоком потенциале рынка фурнитуры, его росте и росте потенциальной прибыли. Анализ чувствительности показывает, что проект достаточно устойчив к возможным изменениям, как экономической ситуации в целом (независимости от иностранных валют, следовательно, не подвержен инфляции и увеличению сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объёмов сбыта, цены продукции). Технологическое know-how находится на высоком уровне и является достаточно сложным.

Таблица E.

Определение стабильности среды.

Факторы	Оценка факторов		
Технологические изменения	Большие	123456	Малые
Темп инфляции	Высокий	123456	Низкий
Вариация спроса	Большая	123456	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	123456	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения в рынок	Малые	123456	Большие
Давление конкурентов	Высокое	123456	Низкое
Спрос	Эластичный	123456	Неэластичный

Среднее значение = 4

В результате мы выявили, что для предприятия ООО «Союз ЕвроДом» характерна агрессивная позиция. Эта позиция характерна для «привлекательных» отраслей в стабильном окружении. Анализируемая фирма, несомненно, имеет конкурентное преимущество и может сохранить его, используя имеющийся финансовый потенциал.

Рекомендуемые стратегии.

1. Поиск кандидатов на «поглощение» в собственной и смежной отраслях.
2. Увеличение доли рынка.
3. Концентрация ресурсов на сферах бизнеса, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

7. Анализ портфеля продукции.

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции даёт наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель, как сумма, существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние её отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание. Менеджерам при его проведении приходится фокусировать своё внимание на отдельных стратегиях путём выделения этих стратегий.

Можно с полной уверенностью сказать, что анализ портфеля продукции является основой стратегического планирования. В то же время необходимо помнить, что анализ портфеля продукции – это только один из инструментов стратегического управления, и он не как не заменяет стратегического планирования как составляющей стратегического управления и, конечно же, стратегического управления в целом. Данное заключение имеет важное методологическое значение, так как достаточно часто существенно преувеличивается роль процесса анализа портфеля продукции.

Руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля продукции. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции: включает ли в себя портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях; порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей;

имеется ли достаточное количество "денежных коров" для того, чтобы выращивать "звёзды" и финансировать "вопросительные знаки"; даёт ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег; сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель - это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные её направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающий потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.



Рис. 16. Семь детерминант портфеля стратегий организации.

Основа сегментации – это то, чем один тип покупателей отличается от другого. Потенциально существует огромное количество способов деления рынка на сегменты, и конечный сегмент означал бы одного покупателя. На

практике, однако, прежде чем определить коммерческую жизнеспособность возможных сегментов, следует учесть ряд моментов. Основными критериями для установления рыночных сегментов являются:

- Емкость рынка;
- Идентифицируемость сегмента;
- Доступность сегмента;
- Характеристики поведения покупателей сегмента.

Емкость рынка.

Чем меньше этот сегмент, тем лучше могут удовлетворяться требования покупателей. Однако это увеличит затраты компании, так как теряется экономия на масштабе производства и на масштабах маркетинга. Если фирма пользуется рекламной продукцией, она должна учитывать издержки на разработку и производство независимо от того, является рекламная кампания разовой или постоянной. В процессе производства ей может потребоваться различное оборудование для изготовления разнообразных версий продукта. Компании могут снизить производственные затраты, если будут производить различные версии продукта с большим количеством одинаковых компонентов.

Вероятно, в XXI веке изменится представление о минимальных размерах сегмента. Благодаря гибким технологиям производства сокращаются сроки изготовления продукта. В современной рекламе продукта мы привыкли к концепции «широкого вещания». В будущем, по мере того как станут изменяться средства массовой информации, нам придется осваивать концепцию «узкого вещания». В настоящее время, если компания рекламирует по телевидению свою продукцию, представляющую интерес только для городских жителей, ей приходится платить также за информацию, поступающую в сельские районы. Кабельные технологии позволяют организациям направлять рекламу потенциальным потребителям более адресно. Так в настоящее время осуществляется целенаправленная почтовая рассылка рекламной продукции. Интернет также позволяет выбирать только то, что потребитель хочет увидеть. Таким образом, компании, которые смогут применить научные стратегии сегментации, отличные от устаревших массовых средств маркетинга, смогут получить крупные прибыли.

Идентифицируемость сегмента

В конечном счете, какой бы фактор не использовался в качестве основного для сегментации, прежде всего следует ответить на вопрос: кто находится на сегменте рынка? Пусть даже ответ на него недостаточно ясен. В противном случае выход на этот сегмент будет для организации неэффективным.

Измеримость сегмента

Если компания не сможет определить размеры сегмента, она не в состоянии будет оценить его потенциал. Любая организация, принимающая маркетинговую стратегию без точного знания размеров рыночного сегмента, не может быть уверена, что владеет оптимальным объемом информации, на основании которой она могла бы принимать решения об инвестициях.

Доступность сегмента

Ясно, что любой идентифицированный рыночный сегмент должен быть доступен для маркетинговых средств организации. Однако, для того чтобы маркетинговые средства компании были экономически эффективными, они должны быть ориентированы только на определенный целевой сегмент, и ни на какой другой. Данный аспект требует тщательного изучения каналов распространения информации и степени эффективности каждого из них для целевых сегментов.

Характеристики поведения покупателей

Даже если учтены все критерии, разбивка рынка на сегменты все равно будет бессмысленна, если при этом не делаются реальные или потенциальные различия в поведении покупателей. Основным смыслом рыночной сегментации является определение подгрупп покупателей, обладающих такими сходными характеристиками, которые делают их потребительское поведение одинаковым. Если по каким-либо причинам сделать это невозможно, то задача становится бессмысленной.

Типичные основы сегментации рынков

На потребительских рынках (в отличие от отраслевых) для сегментации используют естественные различия между людьми. Чаще всего сегментация осуществляется по следующим принципам:

- 1) Демографическому (различия по возрасту, полу, доходу, профессии, образованию, национальности, вероисповеданию, стадии жизненного цикла семьи);
- 2) Географическому (различия, обусловленные страной, регионом, типом ведения хозяйства, окружением (геодемографические различия) и т.д.);
- 3) Психологическому (различия в образе жизни людей, особенностях личности или интеллекта);
- 4) Поведенческому (приверженность торговой марке, частота использования (часто или редко), повод потребления и т.д.)



Рис. 17. Пример сегментации рынка.

1. «Осторожные» (Prudent)

Пенсионеры, примирившиеся с судьбой, стремящиеся к стабильности

2. «Обороняющиеся» (Defensives)

Молодые жители небольших городов, ищущие защиту и поддержку в традиционных семейных структурах

3. «Бдительные» (Vigilante)

Неудовлетворенные промышленные рабочие, стремящиеся сохранить свою индивидуальность

4. «Забытые» (Olvidados, left out)

Пенсионеры и домохозяйки, ощущающие заброшенность и угрозу в связи с растущей сложностью общества; ищут защиту

5. «Романтики» (Romantics)

Сентиментальные, молодые «строители гнезда», стремящиеся к прогрессу и стабильной жизни для своих семей

6. «Команда» (Squarda, team player)

Молодые пары из пригородов, стремящиеся к стабильной жизни, спорту и досугу; принадлежность к малой группе дает ощущение стабильности

7. «Новобранцы» (Rookies)

Рабочая молодежь, ощущающая себя оторванной и стремящаяся к интеграции в общество через «делание денег»/потребление; озабочены своей низкой образованностью

8. «Денди» (Dandies)

Группа гедонистов - «показушников» с умеренным доходом, озабоченная впечатлением на окружающих

9. «Бизнес (акулы)» (Business (sharks))

Расточительные, хорошо образованные амбициозные молодые волки, стремящиеся к лидерству в конкурентном обществе

10. «Протест» (Protest)

Интеллектуальные молодые критики, стремящиеся революционизировать общество

11. «Пионеры» (Pioneer)

Молодые, обеспеченные, крайне терпимые интеллектуалы, стремящиеся к социальной справедливости

12. «Скауты» (Scout)

Терпимые пожилые консерваторы, стремящиеся к упорядоченному социальному прогрессу

13. «Граждане» (Citizens)

Организаторы общественной жизни, стремящиеся к лидерству в социальной сфере

14. «Моралисты» (Moralist)

Спокойные, религиозные граждане, ищущие мирного будущего для своих детей

15. «Благородные» (Gentry)

Сторонники законности и порядка, принадлежащие к давно сложившейся элите

16. «Строгие» (Strict)

Репрессивные пуритане

Необходимость усиления стратегической направленности научно-исследовательской, маркетинговой и других важнейших видов деятельности привела к возникновению двойной структуры управления фирмой. Ее суть заключается в том, что в рамках последней формируются так называемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), связанные с разработкой и освоением новых технологий, видов продукции, рынков, ресурсов, ответственность за развитие которых несут стратегические хозяйственные центры. Однако эти центры не наделены какими-либо административными правами, а осуществляют лишь рекомендательные и координационные функции.

Руководитель фирмы определяет круг задач для такого центра, набор зон, в которых он осуществляет свои функции, формулирует основы их стратегии. Набор СЗХ балансируется так, чтобы, с одной стороны, все «технологические яйца» фирмы не оказались в одной корзине, а, с другой стороны, не был превзойден оптимальный уровень диверсификации. В дальнейшем на основе анализа перспектив спроса, рентабельности, производственного и кадрового потенциала зоны разрабатываются модели поведения в ней тех или иных подразделений фирмы (от цехов до отделений), варианты конкретных действий, желательная номенклатура выпускаемой продукции и услуг.

Отдельным рыночным СХЗ соответствуют структурные элементы дивизиональной природы, называемые стратегическими бизнес-единицами (СБЕ). Основным смыслом СБЕ заключается в том, что производственные подразделения наделяются интегральной бизнес – ответственностью. Это означает, что отделению придаются все черты независимого предприятия, самостоятельно осуществляющего выбор стратегии и несущего полную ответственность за все результаты. Данная тенденция получила распространение, как «децентрализация управления внутри компании».

Понятие «интегральная «бизнес – ответственность»» включает в себе ответственность не только за прибыль и результаты, но и за стратегический анализ, конкурентоспособность, объем товарооборота, уровень издержек, эффективность поставок и т.п. Другими словами, подразделение несет полную ответственность за выбор и проведение стратегической политики. Созданные подразделения отчитываются непосредственно высшему руководству компании. При этом, следует отметить, что СБЕ имеют, как правило, одного руководителя. Это создает дополнительные преимущества, которые несет в себе управление малым предприятием, находящимся в составе руны компании.

Управление СБЕ применяется в тех компаниях, которые стремятся увеличить одновременно конкурентоспособность и прибыльность в условиях внешних изменений и внутренней сложности. Для успешного применения децентрализованного подхода в управлении необходимо создать определенные условия. Основными среди них являются: отсутствие промежуточных подразделений в связи «Высшее руководство ↔ СБЕ», эффективная система контроля и передачи информации, определение четкой миссии СБЕ, автономия подразделения и реальная независимость в основных функциях производства, сбыта, НИОКР, а также кадры, наделенные «духом предпринимательства». Последнее из условий является ключевым. Не редкой является ситуация, когда из компании уходят предприимчивые люди для того, чтобы создать собственное предприятие. По мнению специалистов, предотвратить уход из компании лучших людей можно путем создания независимых подразделений.

В предпринимательском мире первой оценкой перспективы с точки зрения внешней среды осуществила американская организация «Дженерал электрик», предложившая в дополнение к названной концепции идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) – внутриорганизационной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и стратегического хозяйственного центра приведено на рис. 18. Верхняя часть рисунка показывает, что СХЦ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и конкретной технологией.

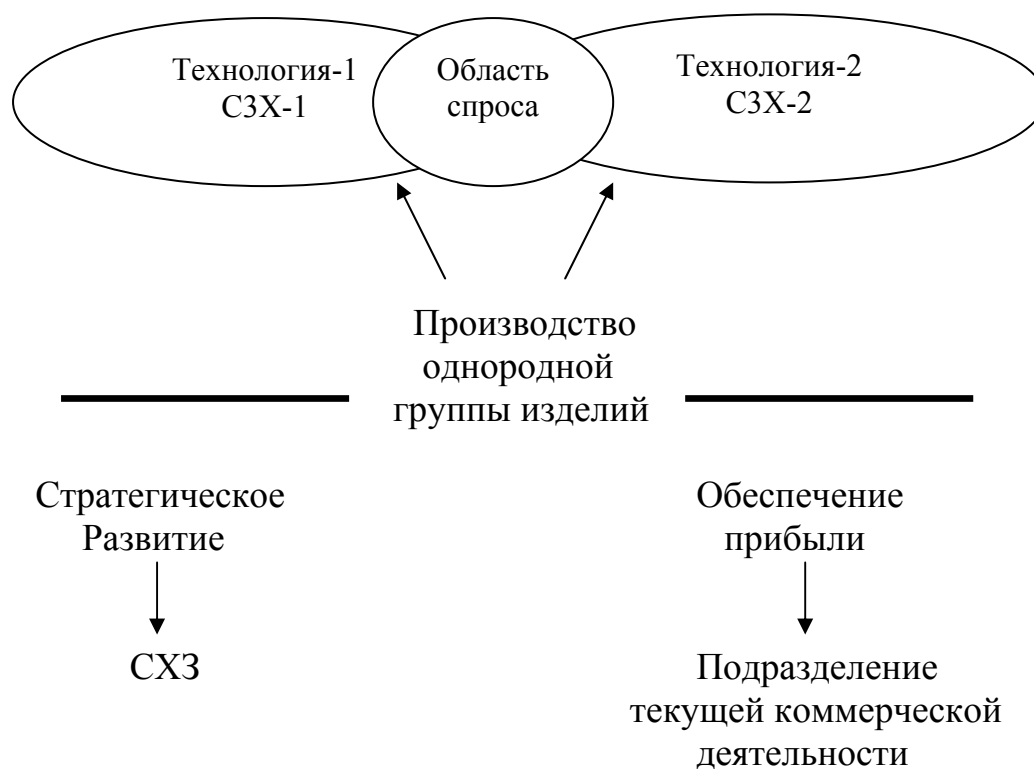


Рис. 18. СЗХ и СХЦ

Анализ рыночного потенциала СХЗ проводится по следующим параметрам:

1. Товарно-рыночная структура:

- А) товары и их характеристики
- Б) спрос на товары
- В) покупатели

2. Рост и рентабельность:

- А) история
- Б) прогнозы
- В) отношение к жизненному циклу
- Г) основные характеристики, определяющие спрос
- Д) средние и нормативные показатели отрасли

3. Технология:

- А) основные технологии
- Б) история изобретений
- В) тенденция развития технологий – угрозы и возможности
- Г) роль технологии в достижении успеха

4. Инвестиции:

- А) затраты на вход и критическая масса для выхода
- Б) типичная структура активов фирмы
- В) уровень и тип устаревания активов
- Г) роль инвестирования капитала в достижении успеха

5. Маркетинг:

- А) средства и методы продаж
- Б) роль услуг и служб сервиса
- В) роль и средства рекламы и стимулирования сбыта
- Г) что делает товар конкурентоспособным
- Д) роль маркетинга в достижении успеха

6. Конкуренция:

- А) доля рынка, концентрация, доминирование на рынке
- Б) характеристики сильных и слабых компаний
- В) тенденции в конкурентной борьбе

7. Стратегическая перспектива:

- А) тенденция спроса
- Б) тенденции в товарно-рыночной структуре
- В) тенденции в технологии
- Д) основные факторы успеха

Сегментация окружения организации при определении СЗХ представляет собой трудную задачу для менеджеров, во-первых, потому, что многим людям бывает нелегко изменить угол зрения: они привыкли видеть внешнюю среду с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых организацией, а им приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента. Во-вторых, СЗХ описывается множеством переменных; до того, как принять на вооружение это понятие, организация оценивала свое окружение по темпам роста отраслей, в которых работает, в то время как СЗХ следует описывать, пользуясь другими параметрами, к числу которых относят следующие.

1. Перспективы роста – выражающиеся не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса.
2. Перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами прибыли.
3. Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться.
4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ.

Чтобы принять оптимальный вариант распределения ресурсов для обеспечения конкурентоспособности и поддержания развития, управляющие должны перебрать в процессе рынка большое число комбинаций факторов (1-4), различающихся между собой. При этом необходимо достаточно узкий круг СЗХ, иначе решения по ним полноту и осуществимость.

На практике в крупных организациях можно обнаружить от 30 до 50 СЗХ. Разумеется, столько СЗХ может быть определено и в небольших организациях, если их диверсификация широка.

Порядок выделения СЗХ показан на рис 19.



Рис. 19. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования

Процесс выделения СЗХ начинается с определения потребностей, затем следует отбор технологий и анализ типов клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ. Следующий этап – классификация потребностей по географическому признаку. В правой части графика – список факторов, которые могут быть совершенно различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые могут быть учтены в ходе дальнейшей сегментации рынка.

8. Метод Бостонской матрицы.

Состав товарного портфеля корпорации есть функция баланса ее денежных потоков. Производство товаров, рынки которых отличаются высокими темпами роста, требует больших денежных затрат. Продукты, которые реализуются на рынках, темпы роста которых невелики, должны генерировать избыточные денежные потоки. Компании- производителю необходимы и те и другие товары.

Сопряженные с производством товаров денежные потоки определяются следующими факторами:

1. Генерируемые маржа и денежный поток являются функциями доли рынка. Высокий уровень чистой прибыли и крупная доля рынка идут рука об руку (что вытекает из обычных наблюдений и объясняется эффектом кривой опыта).
2. Растущий рынок требует денежных затрат, необходимых для введения дополнительных активов. Дополнительные денежные средства есть функция темпов роста.
3. Большая доля рынка должна быть заработана или приобретена. Покупка доли рынка требует дополнительных инвестиций.
4. Ни один из товарных рынков не может расти бесконечно. Компания должна получить отдачу от дополнительных вложений при замедлении или прекращении роста рынка. Отдача – это денежные средства, которые не могут быть реинвестированы в этот же товар.

Товары, обладающие крупными долями на медленно растущих рынках, мы называем «денежными дойными коровами» (см. рис. 20) Они приносят доход, превышающий необходимые для поддержания доли рынка реинвестиции. Если темпы прироста доходов превышают темпы роста рынка, имеющие денежные средства не могут бесконечно реинвестироваться.

Товары, обладающие незначительными долями на медленно растущих рынках, - это «собаки». Возможно, они приносят бухгалтерскую прибыль, однако, вся она должна реинвестироваться в поддержание доли рынка. Такой товар бесполезен, компании следовало бы отказаться от его производства.

Всякий товар со временем превращаться либо в «дойную корову», либо в «собаку». Его ценность для компании определяется тем, удалось ли ей завоевать лидирующие позиции на рынке до того, как темпы его роста начали замедляться.

Товары, имеющие небольшие доли на рынках с высокими темпами роста, являются «проблемными детьми» компании, так как требуют наибольших объемов денежных средств, чем они способны генерировать самостоятельно. В противном случае их доля рынка постоянно сокращается. В случаях, когда дополнительные инвестиции обеспечивают лишь поддержание доли рынка, товар превращается в «собаку». «Проблемные дети», до тех пор, пока они не вышли в лидеры, - это денежные обязательства компании.

«Звездой» является товар, которому принадлежит крупная доля быстроразвивающегося рынка. Он почти всегда обеспечивает запланированную прибыль, но далеко не во всех случаях способен принести необходимые для реинвестиций денежные потоки. При замедлении темпов роста рынка потребность в реинвестициях уменьшается, что обуславливает увеличение денежных потоков. Как правило, со временем «звезда» превращается в «денежную дойную корову», обеспечивает компании

высокие прибыли, высокую стабильность, безопасность и фонды, которые могут быть направлены на развитие других направлений бизнеса.

Темпы роста	МАТРИЦА	Доля рынка
Высокие	Большая ☆ звезда	Незначительная ? Проблемный ребенок
Низкие	s Денежная дойная корова	x собака

Рис. 20. Матрица «рост – доля рынка» Бостонской консультационной группы

В самом деле, в тех случаях, когда компании удается сравнительно быстро завоевать лидирующие позиции на растущем высокими темпами рынке и удерживать их до тех пор, пока они не начнут замедляться, фирма получает весьма высокую отдачу. Инвестиции в расширение доли рынка в период его роста представляются очень привлекательными (если, конечно, компания имеет необходимые средства). Рост рынка способствует увеличению доли на нем компании, а значит, и повышению маржи прибыли. Большая прибыль обеспечивает фирме более эффективные рычаги при неизменности степени риска. Увеличение прибыльности позволяет финансировать нормальный рост, а затем и повысить заработную плату. Норма возврата инвестиций значительно превышает средние значения.

Необходимость бизнес – портфеля очевидна. Каждая компания нуждается в товарах, которые она могла бы инвестировать имеющиеся в ее распоряжении денежные средства. Каждая компания заинтересована в товарах, способных генерировать денежные потоки. И наконец, любой товар должен время от времени выступать в роли источника денежных средств (в противном случае его производство не имеет смысла).

Только диверсификационная, имеющая сбалансированный товарный портфель компания способна капитализировать благоприятные возможности роста. Сбалансированный товарный портфель предполагает наличие в нем:

- «звезд», крупные доли рынка которых и высокие темпы роста обеспечивают будущее,
- «денежных дойных коров», предоставляющих фонды для дальнейшего роста,
- «проблемных детей», которые при удовлетворении их «аппетитов» превращаются в «звезды».

Содержание «собак» необязательно, ибо они «рождаются» либо в результате фиаско попытки завоевать лидирующие позиции на стадии роста рынка, либо попытки уйти от убытков или уменьшить их.

Приведем более подробную характеристику типовых бизнес-областей.

ЗВЕЗДЫ

К ним относятся, как правило, новые бизнес – области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес – области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят фирмам очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ

Это бизнес – области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка: однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» - это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес – область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес – область может принести очень большие доходы фирме.

ТРУДНЫЕ ДЕТИ

Это бизнес – области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому статусу. Однако эти бизнес – отрасли с большим трудом генерируют доход фирмы из –за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес – областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для фирмы, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес – отрасли скорее скатятся до позиции «собаки».

СОБАКИ

Это бизнес – области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг фирмы в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой области конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь фирме удерживать такие позиции бизнес – отрасли.

При использовании модели VCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю фирмы на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2 –3 года, но не более. Относительная доля фирмы на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес – области к объему продаж компании – лидера в этом бизнесе. Если же фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней компанией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке.

Опубликование результатов исследования, проведенного специалистами VCG, буквально «взорвало» Америку. Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства компаний. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, в VCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 году подход VCG использовался в более 100 компаниях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция VCG становится жизненно важной для компаний, которые хотят чего-то добиться.

Сегодня, по прошествии более 30-ти лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели VCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели VCG сосредотачивается на потоке денежной наличности фирмы, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес- области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли фирмы на этом рынке. Темы роста бизнеса фирмы определяют темп, в котором фирма будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления «зрелого» бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые отрасли бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода фирмы.

Матрица хозяйственного профиля БКГ приносит несомненную пользу для принятия решения о характере стратегии для каждого отдельного вида деятельности (бизнеса). Взгляд на диверсифицированную корпорацию через призму поступлений денежных средств от разных хозяйственных подразделений и потребности в них (сейчас и будущем) является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов корпоративной стратегии. Матрица БКГ выдвигает на первый план финансовое взаимодействие внутри хозяйственного портфеля, показывает виды финансовых решений, которые должны приниматься, и объясняет, почему приоритеты распределения ресурсов внутри корпорации различны для разных хозяйственных подразделений. Она также предполагает удачные способы рационализации как для стратегии инвестирования и расширения, так и для стратегии ликвидации. Тем не менее, данная матрица аналитически не закончена и потенциально может ввести в заблуждение.

1. Четырехклетчатая матрица, оценивая критерии только как «низкий - высокий», не отражает того, что многие хозяйственные подразделения (быть может, большинство) работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка не является ни высокой, ни низкой, а находится где-то посередине. В какой клетке матрицы должны они в таком случае находиться?

2. Рассматривая хозяйственные подразделения как звезды, дойные коровы, собаки и вопросительные знаки, приходится делить их лишь на четыре группы, что является довольно-таки упрощенным подходом. Некоторые лидеры, обладающие максимальной долей рынка, никогда не были звездами с точки зрения прибыльности. Многие компании с низкой относительной долей рынка не являются собаками или вопросительными знаками – в большинстве случаев, играющие вторые роли фирмы имеют стабильные темпы роста, прибыльны и способны успешно конкурировать и даже превосходить так называемых лидеров. Следовательно, ключевой характеристикой, требующей оценки, является тренд относительной доли рынка компании. Укрепляет или теряет свои позиции компания и почему?

3. Матрица БКГ не отражает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями. Например, инвестирование в звезду не всегда более выгодно, чем инвестирование в приносящую высокую прибыль дойную корову. Матрица не дает ответа на вопрос, кем является вопросительный знак – потенциальным победителем

или вероятным неудачником? Неясно также, можно ли за счет мощных вложений превратить сильную собаку в дойную корову.

4. Позиция лидера на медленно растущем рынке не гарантирует статуса дойной коровы, поскольку, во-первых инвестиционные потребности стратегии укрепления и защиты, переносящие влияние инфляции и изменяющейся технологии на затраты по замене изношенного оборудования, могут выкачивать большую часть или вообще все денежные средства и, во-вторых, по мере перехода рынка в стадию зрелости конкуренция зачастую ужесточается и дальнейшая борьба за увеличение объема продаж и занимаемой доли рынка может снизить норму прибыли и прекратить любые дополнительные поступления наличных средств.

Глава 2. Стратегический процесс.

История свидетельствует, что бизнесменов и менеджеров отоличает способность представить себе как будет выглядеть их успех. В процессе управления такое видение рано или поздно принимает форму плана, который и становится собственно основой для принятия других управленческих решений. Никакое управление в принципе невозможно без планирования деятельности организации, без установления ее целей, направлений и принципов функционирования и развития. Независимо от того, идет ли речь об управлении в условиях экономики, регулируемой рыночными отношениями, или о директивном управлении в условиях централизованной государственно регулируемой экономики, планирование остается основополагающей общей функцией управляющей системы.

В.С. Ефремов.

1. Организация в меняющемся мире.

В стратегическом менеджменте 90-х годов центр тяжести переносится в сферу реализации стратегии. Основное внимание уделяется не столько контролю над текущей деятельностью, сколько наблюдению за общим ходом развития организации. При таком подходе можно достаточно оперативно вносить коррективы не только в методы, но и саму стратегию. Для этого необходимо всемерное развитие предпринимательской инициативы, особенно у специалистов операционных структурных единиц. Стратегический менеджмент как раз и становится прерогативой исполнителей, т.е. тех, кто проявляет инициативу на стадии не только планирования, но и воплощения стратегии.

Современный этап предполагает отход от технократического рационализма, изначально убеждения о том, что успех фирмы определяется рациональной организацией производства и совершенствованием организационных структур, снижением издержек за счет эффективного

использования всех видов ресурсов. При традиционном подходе хозяйственная организация рассматривается как «закрытая» система, её цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного времени, а в механизмах управления решающее значение имеют исполнительность и эффективный контроль над всеми видами деятельности.

Философия современного стратегического менеджмента (в отличие от технократического рационализма) основана на системном и ситуационном подходах. Деловая организация рассматривается как «открытая» система. Главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее, т.е. успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспособляется к экономическому окружению.

Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является прежде всего осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освоения прогрессивных технологий, направлений деятельности.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к использованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

Современный бизнес действует в постоянно изменяющейся внешней среде. Не существует ничего неподвижного. Сложность – важнейшая проблема, с которой сталкивается бизнес и она является следствием целого ряда факторов. Рассмотрим некоторые из них.

Постоянно меняющаяся конкуренция. Мир стал более конкурентным, а конкуренция – более глобальной. Немногие компании могут сейчас позволить себе думать только о внутреннем рынке и, чтобы успешно соревноваться с глобальными конкурентами, они должны достигнуть такого же объема операций.

Новые технологии. Только очень смелый аналитик возьмется предсказать точное направление развития новой технологии. Ясно, что путь, по которому развивается мир, будет изменяться под влиянием непрерывного

совершенствования компьютеров, слияния телевизионных и телекоммуникационных технологий с компьютерными и появления новых продуктов и рынков.

Меньшие по размеру, более гибкие организации. В силу требований конкуренции, с целью уменьшения издержек продолжится тенденция сокращения количества людей в организации с параллельным увеличением общего размера бизнеса. Гибкость остаётся единственным ключевым фактором выживания и развития.

Власть информации. Десять лет назад нередко можно было услышать, что менеджер сетует на сложность принятия решения по причине недостатка информации. Сейчас более вероятно другое- информации так много, что сложно принять решение из-за необходимости собирать и использовать только уместную информацию.

Власть покупателей. Ожидания потребителей продолжают расти, требуя все больше внимания к сервису и качеству. Возможно, это один из выводов, сделанных Питерсом и Уотерманом в работе «In Search of Excellence» («В поисках совершенства»), который остаётся актуальным до сих пор и со временем станет еще более значимым. Сродни этому тенденции перехода к общему управлению качеством.

Демографические тенденции. В Америке и значительной части Европы наблюдается «старение» населения. Но для Африки и большей части Азии это нехарактерно. Для Европы следствием «старения» является сокращение количества выпускников школ, что опять-таки приводит к потребности в меньших по размеру организациях, о чем уже упоминалось выше. Также исходя из того, что темпы роста населения в более бедных странах мира превышают темпы роста населения в более богатых, можно ожидать, что разрыв между богатыми и бедными в будущем станет более важным фактором.

Диверсификация персонала. Потребность в изучении возможности достижения как можно более диверсифицированного состава работников - тенденция, которой до настоящего времени не уделялось должного внимания. Традиционно среди менеджеров в США преобладали белые мужчины. Сейчас прогнозируют постепенное элиминирование этого превосходства, среди менеджеров станет больше представителей других этнических групп, а также увеличится количество женщин-менеджеров. Решение проблемы сокращения количества выпускников школ, включает в себя введение более гибких условий работы с целью привлечения к работе женщин с детьми, а также увеличение специальных работ с неполной занятостью для пенсионеров. По мере движения в будущее для успешного управления будет требоваться гораздо большая гибкость и гораздо большая культура организации.

Сокращение жизненного цикла продукта. Скорость технологических изменений продолжает увеличиваться. Одним из следствий этого является уменьшение жизненного цикла продукта. Этот факт имеет множество последствий для менеджмента, хотя бы только тем, что вызывает

необходимость сокращать сроки подготовки в процессе разработки новых продуктов.

Новые альянсы. Стратегические альянсы - громкие слова, появившиеся в речах президентов очень многих компаний в 90-х гг. Сытые по горло страхом остаться позади конкурентов в погоне за глобальными масштабами производства организации чаще ищут возможность вступить в альянс, чем пытаются купить компанию или основать новую в и без того тесной нише. Важным фактором стало не только заключение субдоговоров, потребность в гибкости привела к возникновению различных типов альянсов между покупателями и поставщиками. Менеджмент стратегических альянсов станет одной из главных проблем следующего десятилетия.

Для многих компаний любое изменение, если на него вообще обращают внимание, воспринимается как угроза. Часто изменения остаются неисследованными вплоть до того момента, пока они не начинают влиять на прибыль. Компания, смотрящая вперед, видит в новых условиях, возникающих в будущем, новые возможности. У неё появляется шанс адаптировать организацию так, чтобы получать от инноваций дополнительную прибыль. Мало того, эта компания может сама стремиться производить изменения в свою пользу и направлять некоторые тенденции так, как ей это было бы выгодно. Она не стоит на месте, оплакивая свою злую судьбу или восхищаясь своими прошлыми заслугами. Хотя и не каждая организация способна реконструировать свое производство, как это предложили Хэмел и Прахалад, инновационный и стратегический образ мыслей важен для всех.

Как видим, стратегический менеджмент- достаточно комплексная система управления, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

Адаптация - это отклик на изменение (стимул), способное реально или потенциально уменьшить эффективность поведения системы, отклик системы, препятствующий ее ослаблению. Изменение может быть либо внутренним (внутри самой системы), либо внешним (в окружающей среде). Например, ухудшающее корпоративную эффективность изменение в персональном составе руководства стало бы внутренним стимулом, а изменение ценовой политики со стороны конкурентов - внешним.

Адаптивные отклики также бывают двух типов. Первый - пассивная адаптация, когда система изменяет свое поведение для повышения эффективности деятельности в изменяющихся условиях (например, когда человек надевает свитер, когда ему холодно, компания понижает цены вслед за конкурентами). Второй тип - активная адаптация, предполагает воздействия системы на внешнюю среду с тем, чтобы системное поведение в настоящем и будущем стало более эффективным (например, если дома холодно, включают отопление, а во втором случае - лоббируют принятие запрещающего конкурентам снижение цен закона). Разумеется, эти два типа адаптации можно комбинировать.

Стратегическое рыночное управление носит предупреждающий, устремленный в будущее характер. Стратеги не должны подчиняться среде,

не должны воспринимать ее как данность. Они обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вовне компании изменения. Так, при помощи творческих, активных стратегий можно воздействовать (быть может, даже контролировать) на государственную политику, потребности покупателей и технологический процесс.

Управление знаниями.

Знания, будь то знания технологии, маркетинга, других процессов, становятся одним из важнейших активов любой компании. Поскольку знания сосредоточены в умах людей, управление ими должно осуществляться в такой форме, чтобы они были доступны для больших групп людей, сохранялись и преумножались.

Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени.

Организации переходят с годового цикла планирования на непрерывную, «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений. Разработка такой системы - задача непростая, требующая применения новых методов и концепций. Она должна быть достаточно структурированной, чтобы оказывать помощь в сложных ситуациях принятия решений, достаточно чувствительной, чтобы идентифицировать необходимость в быстром стратегическом выборе, и достаточно гибкой, чтобы применяться в самых разнообразных ситуациях.

Предпринимательский стиль.

В последнее время много говорят о важности развития и поддержки в организации духа предпринимательства, что предполагает создание таких организационных форм и вспомогательных систем стратегического рыночного управления, которые позволяют фирме активнее использовать открывающиеся перед ней возможности. Данное положение имеет особое значение для крупных, диверсифицированных компаний, а также фирм, оперирующих в быстроразвивающихся отраслях (видеоигры, компакт-диски, видеозаписи). В высокотурбулентных условиях стратегия компании должна способствовать формированию среды, благоприятной для развития предпринимательства.

Внедрение.

Критическую роль в стратегическом рыночном управлении играет процесс внедрения стратегии. Здесь компания встаёт перед выбором: должна ли стратегия соответствовать организации, ее структуре, системам, людям и культуре, или же организация должна измениться в соответствии со стратегией? Стратегия должна быть привязана к политике функциональных отделов и операционному плану.

2. Сущность стратегического менеджмента.

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед организацией, действующей на рынке товаров и услуг, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала.

Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Стратегический менеджмент - деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегический менеджмент - область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

Управление фирмами практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия ведения бизнеса, и перед фирмами вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. И каждый раз понятие стратегичности управления фирмой обретало особый смысл, часто диаметрально противоположный тому, который вкладывался в него ранее.

Стратегичность управления 50-60-х гг. - это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения организации.

В 70-е гг. существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 80-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы. Сначала стратегическое выполнение, а потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение не должно не только

дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Сравнение оперативного и стратегического управления

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

Стратегический менеджмент является результатом эволюции концепции стратегического планирования. Само это понятие введено в научный оборот американским исследователем И. Ансоффом в середине 70-х годов. В целом в развитии науки об управлении можно условно выделить следующие этапы: 50-е годы - период чисто управленческих решений, 60-е годы - долгосрочное внутрифирменное планирование, 70-е годы - стратегическое планирование, 80-е годы - стратегический менеджмент.

Здесь нужно определить 3 термина. Стратегия понимается, как совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей. Стратегическое планирование – это детализированное описание как долгосрочных целей, так самой стратегии их достижения. А стратегический менеджмент- процесс управления долгосрочными целями, стратегией и ее претворением в жизнь. Таким образом, стратегический менеджмент определяется и человеческими аспектами менеджмента, и рынками, и предприятиями, и финансами. Эти три понятия тесно связаны друг с другом. Например, вряд ли будет успешной стратегия, которая сформулирована без предварительного способа ее осуществления. Стратегическое планирование – это больше чем банальная запись стратегии на бумаге: в нем должно быть уделено внимание культуре, структуре и системам организации, так чтобы каждый элемент организации мог быть мобилизован для обеспечения эффективности стратегии. Стратегический менеджмент включает в себя и стратегию, и стратегическое планирование, но означает нечто большее: это тот способ, с помощью которого стратегия становится движущей силой в организации.

Различия в основных вопросах между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом таковы:

Стратегическое планирование

Внешние взаимоотношения (например, продукты, рынки, окружающая среда).
Формулировка стратегии направлена на разрешение проблем.
Внимание на "жестких" аспектах окружающей среды.

Стратегический менеджмент

Добавляет внутренние элементы (например, организация, стиль, климат).
Добавляет функции внедрения и контроля.
Заинтересован так же в социальных и политических аспектах.

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятие решений, но также и социальное развитие, внедрение и "соответствие" стратегии организационной структуре и климату. К 1980-м гг. стратегический менеджмент стал наиболее часто используемым термином и остается таким по сей день.

Западные эксперты считают, что стратегический менеджмент 90-х годов – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые

цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные изменения внутри самой компании. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, стоит выделить прежде всего усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в том числе международной.

Стратегические решения в новых условиях имеют следующие характеристики: существенно влияют на способность компании приносить прибыль, касаются компании в целом, принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров, имеют долгосрочный характер и поэтому принимаются не столь часто, отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой организации.

Кроме того, в дополнение планированию стратегический менеджмент, как правило, включает определение миссии организации, ее целей и задач, которые базируются на общих для высшей иерархии менеджмента ценностях – корпоративной философии и культуре.

3. Стратегическое планирование.

По существу, планирование - это процессуальный аспект стратегического управления, в котором сливаются воедино и тем самым реализуется и актуализируется как творчески – инновационной, так и научно-аналитический инструментарий. Суть его стратегического планирования является не столько постулированных жестких, априорно заданных параметров будущего состояния организации, сколько установление гибкого стиля ее взаимодействия с окружением относится ли организация к своей внешней среде, а следовательно к своей миссии, с позиций десятилетней давности, или же она постоянно пересматривает свою цель и методы с учетом настоящего и будущего,- вот, пожалуй, главное отличие между традиционным долгосрочным планированием, существующим в строго заданной системе координат, и планированием стратегическим, где главным подчас становится на конечные цели, которые постоянно меняются, но сам процесс осмысления будущего.

”Насколько далеко следует заглядывать плановикам? – спрашивает Э.Гроув. –У себя в “Интел” мы проходим через ежегодный процесс стратегического долгосрочного планирования, во время которого оцениваем свое будущее через пять лет. Но на, что реально оказывается влияние во время этого процесса? На следующий год и только. У нас будет еще одна возможность перепланировать второй из этих пяти лет на заседании по долгосрочному планированию в следующем году, когда тот, второй, станет первым годом пятилетки”. По сути, это и есть та “готовность к изменениям”, которую японские менеджеры полагают сущностью деловой стратегии.

Ориентация на непрерывные изменения, на среду и свое место в этой среде приводит к отказу от жестко детерминированного курса поведения, переходу от стремления детально описать траекторию движения и следовать ей – к мобилизации всех возможностей для выживания в постоянно изменяющемся мире.

По существу, меняется сама идеология целевого управления. При традиционном подходе, исходящем из представления о детерминированности и предсказуемости, процесс развития организации определяется целью, поставленной с учетом прогноза, разработанного на основе тенденции развития окружающего мира. Содержанием стратегии было достижение поставленной цели. В мире постоянных изменений установление априорных целей уже не является жестким требованием к стратегии. Концепция традиционных целей компании постепенно была заменена представлением об уровне притязаний или видении – своеобразном сценарии или картине относительно отдаленного будущего, гипотетической ситуации, в которой организация развивалась бы в наиболее благоприятных условиях, в соответствии с мечтами, идеалами и надеждами ее руководства и всего персонала.

Конкретные цели в такой ситуации перестают быть решающей стратегической доминантой компании превращаются скорее в средства контроля или «мониторинга» за различными подразделениями, позволяющими обеспечить развитие всего организационного комплекса.

Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов планирования, имеющих место в процессе управления, таких как оперативное, тактическое и долгосрочное (перспективное) планирование. Причем это отличие заключается не только в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а, прежде всего, в направлении вектора планирования. Традиционно вектор планирования направлен из прошлого в будущее. Стратегическое планирование предусматривает выстраивание вектора анализа и принятия управленческих решений из будущего в настоящее. Это и вызывает, сегодня, у менеджеров основные методологические трудности: как планировать ”от базы ”- знают все, а вот как выстраивать план своих дальнейших действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, - знают немногие. И дело не в том, что долгое время в такого рода решениях на уровне организации просто не было необходимости. С аналогичными трудностями сталкиваются менеджеры компаний и в странах, имеющих богатую историю развития рыночных отношений. Скорее всего, эти трудности можно объяснить недостаточной развитостью теоретико-методологической базы вопроса.

Теоретическим и методологическим аспектам стратегического планирования в течении последних 40 лет было посвящено немало специальных исследований и монографий за рубежом. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамас, И. Ансоф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, Э. Чандлер, М. Портер, Г. Хамел, К. Прахалад, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикленд. Сегодня можно смело говорить, что именно с их работ началась классическая

теория стратегического планирования и управления. Именно эти работы помогают выяснить и сформулировать принципиальное отличие стратегического планирования бизнеса. Знаковыми в области методологии стратегического планирования были в свое время прикладные разработки таких фирм-лидеров консалтингового бизнеса, как Бостон Консалтинг Групп, Мак Кинси, Артур Д. Литтл. Именно они способствовали тому, что практическая помощь и необходимость стратегического планирования были осознаны деловыми кругами достаточно быстро.

Различия между стратегическим и тактически планированием проводятся часто, хотя, как правило, недостаточно четко. Решение, которое один менеджер воспринимает как стратегическое, другому может представляться тактическим ходом. Следовательно, отличие между ними является скорее относительным, чем абсолютным. Значительная часть путаницы и абсолютной двусмысленности вытекает из того факта, что различие между стратегическим и тактическим планированием имеет три измерения.

1. План является тем более стратегическим, чем дольше срок его действия и чем труднее его изменить. Поэтому стратегическое планирование относится к решениям, направленным на продолжительные действия и отдаленный результат, который трудно изменить. Например, план выпуска продукции на следующую неделю является скорее тактическим и уж по крайней мере менее стратегическим, чем проектирование нового завода или системы распределения. Стратегическое планирование имеет долгосрочный характер. Тактическое планирование рассчитано на более короткий срок, но "долго" и "коротко"- понятия относительные. Следовательно, таковыми являются и понятия "стратегический" "тактический". В общем случае стратегическое планирование имеет дело с наиболее длинным заслуживающим рассмотрения периодом, а тактическое планирование – с самым коротким периодом. Оба типа планирования необходимы, так как дополняют друг друга. Эти две стороны одной медали мы можем рассматривать их по отдельности, даже обсуждать отдельно, но не в наших силах разделить их фактически.

2. Чем больше функций организационной деятельности охватывает план, тем более стратегический характер он имеет. Тактическое планирование значительно уже. "Широкий" и "узкий" - тоже понятия относительные и, значит, добавляют относительности понятиям "стратегический" и "тактический". Стратегический план отдела может оказаться тактическим с точки зрения подразделения корпорации. Вообще говоря, планирование на корпоративном уровне всегда является более стратегическим, чем разработка плана на любом более низком организационном уровне.

3. Тактическое планирование имеет дело с выбором средств и путей достижения специфических целей. Цели обычно становятся более высоким организационным уровнем. В задачи стратегического планирования входит как формулирование целей, так и выбор средств их достижения. Итак, стратегическое планирование ориентированно на конечный результат, так и на средства их достижения. Между тем "средства" и "цели" – тоже понятия

относительные. Например, реклама товара является средством для цели продать товар, а продажа товаров, в свою очередь, являются средством для получения прибыли, которая сама по себе является средством для достижения других корпоративных целей.

Короче говоря, стратегическое планирование – это долгосрочное планирование на уровне корпорации (но не исключительно на этом уровне). Очевидно, что для максимально успешного движения вперед необходимы оба типа планирования – и стратегическое, и тактическое.

К операционным принципам интерактивного планирования относятся принципы соучастия, непрерывности и единства.

Принцип соучастия

Самая главная (но не единственная) выгода планирования вытекает не из применения его конечного продукта (т.е. плана), но из участия его в процессе “производства”. Составители плана, работая над ним, приходят к пониманию сути своей организации и ее внешней среды, а также того, что оно могут сделать для улучшения деятельности в целом, а не только своей ее части. Именно в повышении способности каждой части организации вносить свой вклад в усовершенствование деятельности всего предприятия и состоит основное достоинство планирования.

Эффективное планирование нельзя сделать для организации, оно должно делаться ею самой. По существу, роль профессионального плановика, будь он внутри или вне организации, состоит не в том, чтобы разобрать план для других, а в том, чтобы обучить и убедить их планировать для себя. Следует предоставить возможность участвовать в планировании всем тем, кто является частью организации или тесно связан с ней деловыми отношениями(за исключением конкурентов). Профессиональный плановик должен обеспечить все заинтересованные группы информацией, знанием, пониманием и мотивацией, чтобы они имели возможность более эффективно включаться в разработку плана.

Принцип непрерывности

Все планы базируются на большом числе допущений. Допущение – это предложение, которое считается правильным и заставляет нас соответственно себя вести. Допущение отличается от прогноза; например, мы держим в багажнике запасную шину, так как допускаем, что колесо может “спустить”, но мы не предсказываем это наверняка. Допущение, однако, может основываться и на предвидении. Так, мы на основании прогноза погоды предполагаем, что завтра пойдет дождь. С другой стороны, мы признаем, что сотрудники метеорологического бюро могут ошибаться.

Поскольку организации и их окружение изменяются непрерывно во времени, составителям плана следует более детально формулировать все допущения относительно перемен; что может измениться, а что нет. Необходимо проводить постоянный мониторинг сделанных допущений и

предположений. Если обнаруживается ошибка, план следует соответствующим образом модифицировать, т.е. адаптировать к изменившимся предположениям. Такая необходимая для выполнения плана ежедневная подгонка обеспечивает стабильное состояние системы и - что более важно - ее усовершенствование.

Для максимального соответствия плана специалисты-плановики должны проверять принимаемые решения экспериментально, а именно непрерывно контролировать ситуацию путем сравнения фактического положения с точными формулировками ожиданий. Если фактическая и ожидаемая картины заметно отличаются, необходимо идентифицировать причины отклонений и внести в план соответствующие коррективы.

Принцип целостности (холистический)

Холистический принцип состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции, которые можно рассматривать в разных системах координат организации. Организации подразделяются на уровни, а каждый уровень (за исключением, вероятно, самого верхнего) состоит из единиц, отличающихся по функциям, типу производства, рынку продукции или по их комбинациям. Координация имеет дело с взаимодействием организационных единиц одного и того же уровня, интеграция – с взаимодействием единиц на разных уровнях.

4. Анализ стратегий по Минцбергу.

В 1984 г. вышла в свет знаменитая статья Г. Минцберга по деловой стратегии, озаглавленная “Стратегия в трех видах”. Эта статья положила начало новому подходу к вопросам стратегии, так как ее публикация совпала с возникновением новых взглядов на решающие факторы успеха в бизнесе, которые начали утверждаться в середине 70 годов.

Минцберг различает 3 различных типа стратегии.

Плановая модель.

1. Определение стратегии – это обдуманый, полностью осозанный и контролируемый мыслительный процесс.

2. Эта модель рассматривает стратегию как процесс планирования. Результат относительно стандартизован и обычно выражается в виде позиции.

3. В соответствии с моделью назначается поддерживаемый штатом плановиков главный исполнитель, который выступает в качестве главного архитектора, ответственного за разработку стратегии.

4. Модель предполагает, что за определением стратегии в установленное время последует ее реализация.

5. Процесс планирования позволяет разрабатывать совершенный

стратегии, которые могут формулироваться и передаваться различными способами.

6. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения или реализацию портфельной стратегии.

Модель предпринимательского типа.

1. Формулирование стратегии – это полуосознанный процесс, который происходит в уме лидера-предпринимателя.

2. Длительное изучение логики функционирования отраслей и глубокое осмысление имеющихся тенденций дают ему возможность сформулировать свое видение, сценарий, в соответствии с которым бизнес должен развиваться в будущем.

3. Это видение сллжит как бы зонтиком, под котоым могут приниматься конкретные решения, разрабатываться дальнейшие планы и предприниматься соответствующие действия.

4. Чтобы сохранить свою плодотворность и гибкость видение должно иметь неформальный и личный характер.

Модель обучения на опыте.

1. Определение стратегии является развивающимся и одновременно повторяющимся процессом и требует взаимной отдачи и восприимчивости.

2. Стратегия представляет собой модель, формируемую под воздействием внешних импульсов, получаемых в процессе ее реализации.

3. Стратегия вылепливается. Стратег должен подходить к ее созданию с большой чуткостью и должен быть постоянно готов пересмотреть выбранную линию поведения.

4. Стратегии могут вырастать из динамизма организации, затрагивая большое число людей, они могут наполнить новым смыслом и оживить поведение всей организации в целом.

5. Этот процесс может быть спонтанным или управляемым. Последнее предполагает тем не менее меньшую степень контроля, чем та, которая требуется для определения стратегий, и вмешательство осуществляется лишь в случае необходимости.

В области стратегий Г. Минцберг – один из тех, кто выступил против закрепления за плановой технократией (особенно американской) исключительного права на решение стратегических вопросов. (Технократ – это тот, кто руководствуется строго рациональными экономическими или техническими соображениями, игнорируя человеческие ценности). По мнению Минцберга и ряда других исследователей, это привело к отрицанию предпринимательских подходов к руководству и исказило картину истинной природы стратегического управления. Взгляды Минцберга оказали (особенно в США) огромного влияния на возникновение нового влияния в этой области.

Классическая стратегическая модель полностью полагается на возможности планирования. Разработка стратегии моделируется как последовательный процесс, осуществляемый по правилам нормативной теории решений или теории рационального выбора.

Стратегическая рациональность, по существу, является вопросом правильного выбора решения предприятием, которое систематически рассматривается как единое действующее лицо. Оптимизация решения осуществляется после того, как поставлены цели, выстроены стратегические альтернативы и даны оценки их последствий при разных вариантах возможного состояния внешней среды.

Подобная парадигма управления предприятием уже давно подвергается критике со стороны исследователей проблем планирования и принятия решений. Сложилось по меньшей мере два направления критики. Во-первых, классическая модель игнорирует различие между изолированным действием и действием в рамках сложных систем. Она рассматривает системное управление как проблему одного лица, сводя в единое целое формирование его воли и ее реализацию. Однако предприятие суть сложная система, элементы которой связаны между собой разным (формальным и неформальным) образом.

Во-вторых, рациональная модель пренебрегает организационным характером планирования и принятия решений: подсистемы, сотрудники и их группы находятся, как правило, в конфликтных отношениях между собой (хотя бы по причине организационной специализации и связанных с этим различий точек зрения). Поэтому решения являются продуктом сложных переговорных процессов, в ходе которого далеко не последнее значение имеют властные полномочия и игровое мастерство отдельных лиц и групп. Часто переговоры приводят к такой стратегии, которую первоначально не одобрил бы ни один их участник.

Разрыв между идеей и реальностью объясняет не только частые неудачи при практической реализации рациональной модели, но и в принципе ставит под сомнение ее рациональность. Это противоречие вызвало раскол в области стратегических исследований, а еще раньше в самой теории решений.

Одна часть исследователей по-прежнему придерживается классической модели стратегического планирования и предпринимает попытки создать модели, которые позволили бы предприятию, несмотря на барьеры и помехи, рационально разрабатывать и осуществлять свою стратегию. Другие исследователи обращены к реальности и пытаются эмпирически выяснить, каким образом можно выработать успешную стратегию. Из этого направления возникла новая ветвь стратегического менеджмента, которую часто называют (не совсем правильно) исследованием стратегических процессов.

К настоящему времени выполнено большое количество работ по анализу стратегических процессов, в которых можно указать четыре главных акцента – структурные аспекты, политические аспекты, организационный

анархизм, конструктивистские аспекты.

Наряду с этим необходимо выделить два “ударных” направления в исследованиях стратегического процесса. Одна группа исследователей интересуется этими процессами в плане выявления отклонений между намеченной стратегией и фактически достигнутыми результатами, т.е. для диагностирования в качестве отправной берется классическая модель планирования стратегии.

Другая группа анализирует стратегические процессы скорее в отношении создания позитивной теории решений или изучения лучших практических примеров с целью выработки (индуктивно) успешных управленческих моделей по принципу “учиться на опыте лучших”.

Структурные аспекты охватывают организационные структуры и координационные механизмы в плане их влияния на разработку стратегии (“сначала структура, затем стратегия”). В центре внимания – организационные различия, образование частично самостоятельных подсистем. Стратегический центр смещается с “вершины” предприятия на самые разные области (уровни цехового управления, научно-исследовательских групп, ответственных за сбыт и т.п.). Анализ подсистем выдвигает на первый план проблему решения конфликтов.

Политические аспекты связаны с расхождением в целях и наличием разных групп интересов у предприятия. Выработка стратегии понимается как борьба за власть, тактическая игра, ложные маневры, компромиссы и т.п. Стратегия предприятия является в конечном счете продуктом использования властных полномочий и сложных переговорных процессов.

Организационный анархизм при формировании фирменной стратегии стал предметом исследований под влиянием отмеченной выше кажущейся случайности стратегических процессов. В этих исследованиях стратегия представляется как результат столкновения различных организационных потоков. Стратегическая ориентация – это всего лишь одна из сфер, в которой пересекаются постоянно текущие потоки проблем, проблемных решений, целей и т.п. Нередко стратегические установки “изобретаются” задним числом для уже предпринятых действий.

Конструктивистские аспекты определяются упором на значимость разного рода конструкций и самодосточных ориентировочных рамок для стратегических процессов. Стратегические решения зависят в основном от преобладающих в организации шаблонов ориентации (доминирующей логики, духа коллективизма и пр.) Члены организации строят собственные оперативные схемы относительно конкурентной борьбы, конкурентов, причинных связей и т.п. Особенность конструктивистского подхода в его радикальной субъективизации проблемных установок. Конструктивистские схемы сменяют друг друга механически, вопрос об их правильности не ставится, важна сама конструкция действительности.

Отказ от старой управленческой парадигмы обуславливает переход к новым идеям для стратегического менеджмента, которые отражали бы выводы эмпирических исследований стратегических процессов. В ряде работ (Дж. Квинна, Г. Минцберга и др.) разрабатывается новая логика

стратегического управления, делаются предложения по его переориентации на требования сложных систем в соответствии с процессуальной рациональностью. Особенно показательна в этом плане модель формирования стратегии Минцберга. В качестве основы для новой модели стратегического управления предлагается рассматривать следующие ключевые элементы.

1. Стратегия возникает на организационной почве скорее как “дикорастущее растение” и не является результатом целенаправленной деятельности. Для этого важно поощрять инициативу и не спешить с внедрением формальных плановых схем. На первом месте стоит процесс, а не план. Планирование следует отложить на конец процесса как средство структурирования.

2. Стратегические идеи могут зарождаться в разных местах организации. Подсистемы поддерживают многоаспектный контакт с внешней средой, и источником идей могут служить как твердо определенный круг проблем, так и внезапно возникшие шансы. Роль “стратегов” на таком фоне принципиально меняется. В определенной мере стратегия является частью работы любого менеджера, а также любого сотрудника. Руководители среднего звена, начальники отделов, специалисты потенциально становятся динамичным ядром разработки стратегии.

3. После того как стратегические идеи немного “подрастут”, можно приступить к их планомерной “селекции”, используя разные формы структурирования и систематизации.

4. Путь, который проходят стратегические идеи во время своего “созревания”, может быть формально структурирован (календарный график, анализ сценариев развития и пр.) Не исключается, что именно благодаря этим формальным процедурам может быть разработана плодотворная стратегия. В последнем случае фирма выступает как обучающая организация, которая не “упирается” в свои формальные процедуры, а способна выявлять результаты зарождающихся процессов и выгодно их использовать. Управленческий принцип, по которому “дикорастущие” идеи удаляются как сорняки, чтобы сохранить грядки в чистоте, в корне противоречит нацеленному на успех стратегическому менеджменту.

5. Стратегический процесс не поддается периодизации, момент его зарождения слишком трудно рассчитать заранее. Часто он является результатом взаимодействия с внешней средой. Поэтому следует всегда помнить о важности стратегии, а стратегическое мышление должно выходить далеко за рамки своего предприятия.

6. Роль менеджеров высшего уровня в этом процессе сводится к своего рода метауправлению. Хозяйственные руководители должны стремиться к тому, чтобы широко разветвленный процесс генерации идей и принятия решений протекал по установленным правилам игры. Другая ключевая задача состоит в придании соответствующей формы непрерывному процессу дискуссий по стратегическим проблемам.

7. Инструментарий теории стратегического планирования не теряет своей ценности из-за новой формулировки стратегического процесса. Этот

инструментарий должен быть пересмотрен в соответствии с новыми условиями и использован как процессуальное средство. Экспертам по планированию теперь более подходит роль модераторов процесса в ходе стратегических дискуссий. Их специальные знания (в сфере инструментария, специальных данных, методики уплотнения данных и т.п.) должны передаваться другим сотрудникам.

Ориентированный на процесс стратегический менеджмент в меньшей степени занимается постановками целей и определением соответствующих мероприятий. Скорее он создает питательную почву для зарождения новых идей, поисков, разработок и культивирования надлежащих методов. Особое значение при этом приобретает создание так называемого социального капитала, т.е. контекста, из которого могут возникнуть новые стратегические инициативы. Тем самым в центре внимания стратегического управления могут оказаться новые аспекты, такие, как внутрифирменные сети, нормы и ценности, символы и коды. То же самое можно сказать и об “интеллектуальном капитале” организации, возникающем в этой обстановке, и его увязке с менеджментом знания.

5. Стратегический процесс Харта.

Идея С.Л. Харта заключается в том, чтобы объединить ряд концепций, изложенных в специальных публикациях, в единую процессуальную структуру. Сам процесс создания стратегии он рассматривает с системных позиций, обращая особое внимание на взаимосвязи между ролью высшего управленческого звена и ролями остальных членов организации.

По Харту различия между способами создания стратегии определяют три ключевые характеристики – рациональность, способность предвидения и участие персонала. Анализ рациональности показывает, в какой степени основные, разумно обоснованные принципы влияют на стратегический процесс. Рациональность может быть полной или ограниченной. Полная предполагает, что все агенты имеют полную информацию об альтернативах действий. Это позволяет им выявить и оценить все возможные внешние ситуации и все последствия альтернативных действий, чтобы выбрать среди них подходящие. Ограниченная рациональность прежде всего означает, что индивиды и тем самым предприятия обладают лишь ограниченными познавательными способностями при обработке информации.

Характеристика “предвидение” показывает, в какой степени руководящий персонал предприятия в состоянии развить у себя стратегические представления и мотивировать сотрудников к принятию и реализации их как своих собственных. В этом проявляется символическая роль высшего управленческого звена в рамках стратегического процесса.

Третья характеристика – участие персонала – отражает, насколько широко сотрудники предприятия вовлечены в процесс создания стратегии.

Харт критикует принятую типологию ролей в сфере исследований стратегических процессов прежде всего из-за отсутствия связи между ролями высшего управленческого звена и прочих иерархических уровней

организации. В идентификации и увязке ролей он видит отправную точку для установления рамок различных способов создания стратегии. На этой базе выделяются пять таких способов, различающихся главным образом стилем и распределением ролей управленческих звеньев и прочих сотрудников в масштабе предприятия.

1. Командный. В этом случае стратегия разрабатывается отдельным руководящим лицом или небольшой группой руководителей высшего уровня и внедряется в направлении сверху вниз. Высшее управленческое звено выступает в роли “командира”, отдающего распоряжения и следящего за их исполнением. Остальные члены организации играют роль “рядовых”, получающих приказы и выполняющих их.

2. Символический. Руководящий персонал при этом способе формулирует особую задачу и определяет перспективу стратегии. Высшее звено берет на себя роль “главного тренера”, который определяет направление действий остальных сотрудников, ставя перед ними цели высшего порядка. С помощью призывов, лозунгов, новых предложений, символов, образов создается творческая и в то же время целеустремленная обстановка. Подчиненным сотрудникам отводится своеобразная роль “игроков”.

3. Рациональный. Здесь на первый план выступают формальная система планирования и иерархические отношения. Стратегия формулируется исходя из результатов ряда широких анализов (портфеля заказов, конкуренции, отрасли и пр.) Это ведет к накоплению больших объемов данных о самой фирме и ее внешнем окружении. Высшее звено управления, выступающее в роли “босса”, определяет стратегическое направление с помощью формальной плановой системы. Остальные члены организации участвуют в работе лишь в роли “подчиненных”, действия которых также направляет плановая система.

4. Интерактивный. В его рамках сотрудники сознательно и на добровольной основе вовлекаются в стратегический процесс. Сам процесс стратегии базируется на взаимодействии, интерактивном обучении и организации обратной связи. Высшее управленческое звено играет роль “координатора”, задача которого состоит в обеспечении интерактивного процесса разработки стратегии с участием сотрудников, клиентов, поставщиков и других важных групп интересов. Сотрудников, выступающих в качестве непосредственных “участников” процесса, следует стимулировать и обеспечивать возможностью обучения и внесения улучшений в проект.

5. Генеративный. В этом случае многое зависит от автономного поведения членов организации. Стратегия возникает как продукт организационного поведения, например в результате активного отношения сотрудников к идее разработки нового продукта. Эти идеи вливаются в процесс создания стратегии в направлении снизу вверх. Высшему управленческому звену отводится роль “спонсора”, которая выражается в поощрении у сотрудников готовности экспериментировать и рисковать, выявлять стратегические релевантные проекты, изыскивать соответствующие ресурсы, а также в вознаграждении сотрудников, добившихся лучших

результатов. Высший менеджмент может модифицировать стратегию в соответствии с инновационными предложениями, которые поступаю снизу. При этом подчиненные выступают в качестве своего рода “предпринимателей”, оказывающих своими инициативами большое влияние на создание стратегии.

Харт отмечает, что сформулированные им пять способов создания стратегии не исключают друг друга. Более того, в фирменной практике они комбинируются и интегрируются в один сложный стратегический процесс. Умение предприятия объединять несколько способов создания стратегии в единый процесс характеризуется как особая способность, обеспечивающая существенные преимущества перед конкурентами.

6. Этапы стратегического планирования.

Стратегический менеджмент – не только разработка программы развития, но и принятие и выполнение стратегических решений. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики развития, своевременность решений и действий, предвидение будущего, анализ последствий управляющих воздействий и инноваций. Стратегический менеджмент находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, в технологиях, моделях, парадигме и концепции партисипативного управления.

По мнению ряда исследователей, сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- где сейчас находится организация;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, она должна развиваться в будущем;
- как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство.

Ответы на эти вопросы дают стратегический анализ, стратегический выбор (или собственно стратегическое планирование) и реализация стратегии (принятого стратегического решения).

Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Кажется очевидным, что информация должна собираться и анализироваться на разных стадиях процесса стратегического менеджмента, и если этим пренебречь или выполнить недостаточно тщательно, могут приняты ошибочные стратегические решения. В общем процессе есть много моментов, где требуется анализ, но для наших целей характерны четыре:

- *Анализ как основа формулировании проблемы:* многие авторы выделяли различные способы анализа ситуации, в том числе Ансофф (Ansoff, 1965), положивший начало аналитическому подходу к стратегии; Бостонская Консультационная группа (The Boston Consulting Group) в 70-х гг., чьи концепции портфельного анализа и опытная кривая впоследствии были использованы в Stern and Stalk в 1998 г.; Портер в 1980, 1985 гг., который дал нам структурированный подход к анализу отрасли и конкуренции, и организация PIMS, чья база данных соотносит конкретные стратегические решения с результатами.

- *Оценка стратегических альтернатив.* Даже та альтернатива, к которой с энтузиазмом относятся все, требует анализа. Здесь есть целый ряд моментов, требующих анализа, - это и соответствие данного выбора корпоративной стратегии, и оценка ожидаемых результатов, и финансовый анализ альтернативы, где предпочтение отдается техникам дисконтированных денежных потоков.

- *Разработка плана претворения стратегии в жизнь.* Этот этап обычно состоит из достаточно детализированного ряда аналитических шагов.

- *Переоценка альтернативы с учетом полученного результата.* Наблюдение и контроль являются важными аспектами применения стратегии, они могут выявить потребность в дальнейшем анализе, если результаты оказались лучше или хуже, чем ожидалось.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а следовательно, необходимо определить к чему стремиться, какие цели ставить. Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем.

Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая оценивается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;
- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

Во многих организациях практическое выполнение решения – своего рода Золушка стратегического менеджмента. Стратегии могут быть продуманы тщательнейшим образом, но если они неправильно применяются, менеджмент никогда не узнает, была ли стратегия успешной или она провалилась. Большинство организаций уделяет реализации стратегий неадекватное внимание; часто принимается допущение, что как только некая стратегия была выбрана, она осуществится сама собой. В реальности же на пути осуществления стратегии может быть огромное количество работы, а в некоторых случаях изменения требуются до того, как применение стратегии становится возможным. В качестве примера можно привести враждебную стратегии организационную культуру или систему вознаграждений, которая способствует несоответствующему новым обстоятельствам поведению.

Стратегический процесс включает, в частности, следующие шаги:

- после стратегически ориентированной *инвентаризации* средств и компетенций по повышению стоимости предприятия, а также анализа *окружающей обстановки* на фоне целей *предприятия* определяются *стратегическая проблема* и потребность в стратегических действиях;
- для решения проблемы исследуются все релевантные *стратегические альтернативы*, анализируется их действенность;
- *оценка* стратегических альтернатив производится на базе критериев, которые выводятся из поставленных целей. Выбирается та стратегия, которая наилучшим образом отвечает целевым критериям;
- стратегический план, являющийся результатом предварительной умозрительной работы, образует основу для дальнейших оперативных мероприятий по его реализации, включая разработку подробных стратегических программ, краткосрочных планов, бюджетов и контрольных мероприятий, которые направляют деятельность сотрудников в духе принятой стратегии;
- организация и кадровая политика в рамках управленческой философии играют подчиненную роль. Они выполняют функцию реализующего аппарата, который должен переводить принятые решения на исполнительный уровень (по принципу «сначала стратегия, затем структура»). Предприятие располагает эскизом действий (стратегий), который только и должен определять всю линейную (оперативную) управленческую деятельность.

Таким образом, можно констатировать, что обычный стратегический подход распадается на два ключевых элемента: во-первых, это предварительно обдуманый эскиз действий; во-вторых, его беспрепятственное включение в систему организационных мероприятий.

7. Модель.

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решения взаимосвязанных задач:

1. Решение о том, в каком бизнесе компания будет работать, и формирование стратегического видения, т.е. фактически определение

цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую она должна выполнить.

2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.

3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.

4. Квалификационное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.

5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей (см. рис. 20).



Рис. 20. Процесс стратегического менеджмента

8. Цели организации.

На первом этапе процесса стратегического менеджмента происходит также *определение целей организации*. Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать такими характеристиками, как:

- **конкретность** – при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени;
- **измеримость** – достижение целей должно быть количественно или качественно определяемо;
- **достижимость** – должны быть реальными, не выходящими за рамки возможного для организации;
- **согласованность** – должны быть согласованы между собой, рассмотрены во взаимосвязи, а не изолированно;
- **гибкость** – быть восприимчивы к корректировкам, обусловленным объективными и субъективными изменениями;
- **приемлемость** – должны учитывать потребности, традиции, сложившиеся в обществе ценности.

Первое и, может быть, самое существенное решение при планировании – выбор целей. При этом предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, должны разрабатывать как несколько широко сформулированных целей, так и более частные цели, связанные с общими целями организации.

Классификация целей организации представлена в таблице.

Классификация целей организации

<i>Классификационный признак</i>	<i>Характер целей</i>
Содержание деятельности	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, рыночные
Временной период	Стратегические, тактические, оперативные
Функциональность	Производственные, маркетинговые, технологи-ческие, сбытовые, снабженческие, кадровые, инновационные
Измеримость	Количественно и качественно определяемые
Приоритетность	Основные, побочные
Иерархия	Высшие, подчиненные

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Производительность.* Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. *Прибыльность.* Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т.д.

8. *Социальная ответственность.* В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о ненанесении ущерба окружающей среде.

До тех пор пока долгосрочные планы развития компании и ее миссия не привязаны к конкретным измеримым задачам, а менеджеры не демонстрируют прогресс в выполнении этих задач, формулировка миссии и направления развития фирмы является лишь красивыми словами и нереализованными идеями. Установление целей является решающим моментом стратегического управления.

Финансовые цели:

- более быстрый рост доходов;

- более быстрый рост денежных поступлений;
- более высокие дивиденды;
- более широкие пределы получения прибыли;
- увеличение прибыли на вложенный капитал;
- повышение надежности облигаций и ставок по кредитам;
- увеличение притока денежных средств;
- повышение цены акций;
- признание прочного финансового положения фирмы;
- более диверсифицированная база для получения прибыли;
- стабильный доход в периоды экономических спадов.

Стратегические цели:

- увеличение доли рынка;
- более высокое и надежное положение в отрасли;
- повышение качества продукции;
- снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами;
- расширение и улучшение номенклатуры продукции;
- повышение репутации компании среди клиентов;
- улучшение обслуживания клиентов;
- признание компании лидером в области технологий и/или инноваций;
- повышение конкурентоспособности на международных рынках;
- увеличение возможностей роста;
- полное удовлетворение запросов клиентов.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Глава 3. Стратегические альтернативы

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности.

П. Друкер

1. Стратегия и конкурентные преимущества.

В научной литературе ведутся споры по поводу того, что является причиной возникновения конкурентного преимущества. По существу, участников дискуссии интересует ответ на вопрос: «Каким образом компании удастся добиться результатов, превосходящих результаты деятельности других компаний?» Поиск ответа на этот вопрос привел к возникновению двух наиболее популярных концепций.

Школа конкурентного позиционирования, возникшая на основе учений профессора Гарвардской бизнес-школы Майкла Портера (Porter, 1980, 1985), подчеркивает важное значение позиции организации по отношению к своему конкурентному окружению или отрасли. В отличие от нее, ресурсная школа, или школа компетенций (Prahalad and Hamel, 1990; Heene and Sanchez 1997), считает, что возможность опережать своих конкурентов возникает благодаря компетенциям (способностям) организации и тому, как она организует свою деятельность. Несмотря на многие противоречия, обе школы имеют свои достоинства – каждая из них по-своему объясняет источники конкурентного преимущества.

Вариантов стратегического позиционирования столько же, сколько товаров, рынков и стратегий бизнеса. Хорошая позиция может основываться на одной из следующих конкурентных стратегий:

- **Качественная фирма-лидер в категории.** К примеру, «Gillette Good News» - лучшая марка одноразовых бритв, Sakr Fifth Avenue стремится быть самым лучшим магазином, а Andersen Consulting – чтобы ее воспринимали как лучшую консалтинговую фирму, расширяющую спектр предоставляемых услуг. Занимающая данную стратегическую позицию фирма должна соответствовать своим обещаниям (быть самой лучшей), а также управлять товарной категорией (что определяет воспринимаемый состав конкурентов).

- **Ценное предложение.** Hyundai, Budget (прокат автомобилей), Kmart, MyDiscountBroker.com, - все эти компании позиционируются как фирмы с ценными, выгодными покупателям предложениями. Условиями успеха являются преимущество по издержкам и квалифицированное управление воспринимаемым составом конкурентов. Услуги Budget, к примеру, воспринимаются как ценные только в сравнении с ведущей компанией по прокату автомобилей. То же самое можно сказать и о Kmart. Когда торговая компания J.C. Penney решила повысить уровень своих

товарных предложений, ей вместе с увеличением ценности пришлось переориентироваться на других конкурентов.

- **Пионер.** Компании Ford, Hewlett-Packard, Sun-Maid, Boeing, Bank of America могут представлять себе как пионеров, создавших свою товарную категорию и с тех пор занимающих в ней лидирующие позиции. Пионер должен постоянно убеждать покупателей в своей современности и инновационности; в противном случае его будут воспринимать как малозначимого, не соответствующего современным тенденциям игрока. Позиция пионера тесно связана с аутентичностью (первоклассная вещь, а не искусственная имитация) товара, как одним из самых мощных движителей установок потребителей.

- **Фокусирование на товаре.** Идея позиций Lets-go-fly-a-kite, Aamco и Ferrari состоит в узком товарном предложении. Покупатели уверены, что компании-специалисты знают о своем товаре все. Самое сложное здесь – неуклонное следование избранной линии, воздерживаясь от необоснованных расширений марки, с тем чтобы не подорвать доверие к себе.

- **Концентрация на целевом сегменте.** В качестве примера можно привести онлайн-фирму Gold Violin, предлагающую товары и услуги покупателям пенсионного возраста (которых она называет героями нашего времени). Другая онлайн-фирма, Volt, фокусируется на 15 – 18-летних потребителях и отличается теснейшей связью с подростками. Журнал «Business 2.0» стал одним из ведущих изданий по новой экономике благодаря своему фокусу на «реформаторов» - инноваторов, располагающих деньгами и занимающих положение, позволяющее им влиять на развитие экономики. Позиционирование на основе целевого сегмента помогает организации постоянно быть в курсе происходящего на рынке, сохранять отзывчивость к его потребностям и производить на него хорошее впечатление.

Есть, конечно, множество других стратегических позиций. К числу тех, которые не раз доказывали способность обеспечить стратегический успех фирмы, относятся:

- товарная категория;
- атрибуты и функциональные выгоды товара;
- широта товарной линии;
- нематериальные характеристики организации;
- эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения;
- впечатления.

Компетенция является свойством или рядом свойств, присущих всем или большинству компаний отрасли. Лишь обладая данными свойствами, компания может стать участником отрасли или выжить в ней. Компетенция порождается ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау. Например, чтобы войти на рынок фармацевтической отрасли, необходимо, во-первых, обладать способностью производить лекарства (используя для этой цели специальное оборудование), во-вторых (что еще важнее),

понимать, каким образом те или иные препараты воздействуют на человеческий организм. Любая организация, которая смогла выжить на рынке этой отрасли, доказала, что владеет обеими компетенциями.

Компетенции – это свойства, подобные навыкам, знаниям, технологиям и отношениям, которые присущи конкурентам на рынке одной отрасли. Например, все участники фармацевтического рынка обладают одинаковыми компетенциями (основными способностями) в области исследований и разработок, маркетинга, производства и сбыта продукции. Эти компетенции менее материальны, чем ресурсы, и, следовательно, их сложнее оценить. Компетенции чаще всего возникают изнутри, но могут также приобретаться извне либо путем сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами или заказчиками.

Компетенции отличаются от стержневых компетенций тем, что они не дают наилучшего результата. Кроме того, они ничем не отличаются от компетенций своих конкурентов в той же отрасли. Тем не менее компетенции очень важны для выживания в конкретном бизнесе. Они также обладают потенциалом развития и преобразования в стержневые компетенции.

Отличие стержневых компетенций от общих компетенций

Стержневые компетенции отличаются от компетенций тем, что они:

- присущи только тем компаниям, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;
- отличаются уникальностью и свойственны только одной компании;
- отличаются сложностью;
- не поддаются копированию;
- связаны с удовлетворением запросов заказчика;
- способствуют повышению ценности продукта чаще, чем общие компетенции;
- обычно появляются в результате особых взаимоотношений с клиентами, дистрибьюторами и поставщиками;
- базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании.

В автомобильной отрасли все производители обладают компетенциями и ресурсами, необходимыми для производства автомобиля. Однако такие компании, как BMW, имеют стержневые компетенции в области дизайна, конструкции двигателя и маркетинговой политики, что создает им репутацию производителя высококачественного автомобиля. Эти стержневые компетенции позволяют компании BMW продавать свою продукцию по престижной цене. Таким образом, стержневые компетенции являются основой конкурентного преимущества организации.

Стержневой компетенцией, или отличительной особенностью, является свойство или ряд свойств, специфических для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли. Стержневая компетенция появляется в том

случае, если организация использует свои компетенции и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты. Благодаря своей отличительной способности компания имеет возможность производить такую продукцию, которую покупатели ценят выше, чем продукцию конкурентов. Достигается это за счет лучших знаний, владения информацией, наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями и созданных компанией сетей.

Самое удачное определение стержневой компетенции было дано Прахаладом и Хэмелем (Prahalad and Hamel, 1990). Оно выглядит следующим образом:

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

Прахалад и Хэмел подчеркивают значение трех моментов для определения и создания стержневой компетенции. Стержневая компетенция должна:

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

Как утверждают Прахалад и Хэмел, существует большое число примеров, доказывающих, что конкурентное преимущество есть результат действия стержневой компетенции. Разработка компании Philips в области оптических волокон, включая лазерный диск, способствовали появлению новых высокотехнологичных продуктов и новых информационных технологий. Разработки компании Honda в отрасли автомобильных двигателей привели к новым достижениям в автопромышленности, производстве мотоциклов, газонокосилок и генераторов. Знания, приобретенные компанией Canon в процессе исследований оптических технологий, получение оптических изображений и микропроцессоров вызвали появление на рынке таких товаров, как копировальные машины, лазерные принтеры, видеосъемочные камеры и сканеры.

Стержневая компетенция является следствием уникального и отличительного подхода, который организация строит, развивает, интегрирует и применяет по отношению к своим ресурсам и компетенциям. Существующую стержневую компетенцию можно оценить по следующим показателям:

- *фокусирование на покупателе* – адекватно ли отражаются запросы клиентов?
- *уникальность* – возможно ли подделывание продукта, и если возможно, то как быстро?

- *гибкость* – возможна ли быстрая адаптация в условиях изменений на рынке отрасли?
- *увеличение ценности продукта* – в какой степени возможно увеличение ценности товаров и услуг?
- *устойчивость* – как долго можно сохранять превосходство на рынке?

Данные критерии можно использовать при сравнении компетенций со стержневыми компетенциями, особенно если возникает необходимость оценить потенциал первых для создания новых стержневых компетенций.

Стержневые компетенции не следует рассматривать как постоянный фактор. Изменения в технологиях и в самом обществе происходят с большой скоростью, поэтому стержневые компетенции должны постоянно адаптироваться к этим изменениям, при этом должны создаваться и новые. Хорошим подтверждением сказанному выше служит пример с компанией IBM. В 1980-е годы стержневые компетенции компании находились в сфере дизайна, производства, маркетинга и продаж персональных компьютеров. Ценность этих компетенций была утрачена в конце 1980-х – начале 1990-х годов, когда конкурентам IBM тоже удалось развить свои компетенции в области дизайна и производства собственных компьютеров, добившись при этом снижения себестоимости производства. IBM не смогла вовремя адаптировать свои стержневые компетенции, поэтому они остались просто отраслевыми. Превосходство IBM на рынке было утрачено, так как компания не смогла удержать своего преимущества.

Влияние стратегии на характер компетенции отражено в следующей таблице.

Виды деятельности в ценностной цепочке	Сферы компетенции, связанные со стратегиями дифференциации	Сферы компетенции, связанные со стратегиями, основанными на затратах/цене
Основные виды деятельности		
Внутренняя логистика	Контроль за качеством материалов	Строгий контроль за стоимостью материалов Тенденция приобретать крупные объемы стандартных реализуемых ресурсов
Операции	Контроль за качеством выпускаемой продукции, повышение стандартов	Снижение производственных затрат, стремление к крупномасштабному производству
Маркетинг и продажи	Продажи (и отношения с клиентами) на основе более совершенных технологий, более	Достижение высокого уровня продаж посредством рекламы и других кампаний по

	высокого уровня деятельности компании, роста репутации, модернизации торговых точек	продвижению товара
Внешняя логистика	Обеспечение эффективного распределения	Сохранение низкого уровня дистрибьюторских расходов
Обслуживание	Добавление стоимости продукта за счет высокого качества и дифференцированного подхода к обслуживанию	Минимизация сервисных услуг с целью снижения расходов
Вспомогательные виды деятельности		
Инфраструктура организации	Акцент на качество	Акцент на производительность и снижение затрат
Управление людскими ресурсами	Обучение с целью формирования культуры, умений, соотносящихся с качеством продукта, его новейших разработок, обслуживанием клиентов	Обучение с целью снижения расходов
Развитие технологий	Разработка новых продуктов, улучшение их качества, совершенствование процесса изготовления продукта, повышение качества обслуживания	Снижение производственных затрат и увеличение производительности
Материально-техническое обеспечение	Приобретение высококачественных ресурсов и материалов	Приобретение низкозатратных ресурсов и материалов

2. Генезис стратегий.

Хозяйственное планирование осуществляется в несколько этапов, начиная с анализа обстановки, в которой работает предприятие, и заканчивая внедрением и контролем за реализацией выбранной стратегии. Весь процесс направлен на то, чтобы дать ответы на три основных вопроса:

- *каково положение фирмы?* В ходе анализа выясняются сильные и слабые стороны самого предприятия и состояние внешнего окружения, определяются шансы и риски;
- *каковы ее цели?* На этом этапе идентифицируется миссия предприятия, т.е. уясняется характер хозяйственной деятельности и намечаются цели в выбранной хозяйственной деятельности;
- *каким образом достичь поставленных целей?* Этот вопрос стоит перед предприятием как в процессе разработки генеральной стратегии, так и при ее внедрении и контроле за реализацией.

Бизнес-стратегия, которую иногда еще называют конкурентной стратегией или просто стратегией, определяется шестью элементами, или направлениями. Первые четыре из них применимы к любому бизнесу, даже если речь идет о независимой фирме, а еще два «выходят на сцену» в том случае, когда речь идет об организации, состоящей из нескольких бизнес-единиц. Разработка стратегии предполагает определение следующих аспектов бизнеса.

1. Товарный рынок, на котором будет конкурировать бизнес. Сфера бизнеса определяется товарами, которые компания планирует предложить и от производства которых она отказывается; рынками, которые она стремится или не желает обслуживать; конкурентами, с которыми она будет соперничать и от конфликтов с которыми она стремится уклониться; а также уровнем вертикальной интеграции. Иногда важнейшим решением относительно сферы бизнеса становится выбор товаров или сегментов, которых компании следует избегать, потому что такого рода выбор – если его, конечно, строго придерживаются – позволяет сэкономить необходимые для успешной конкуренции на других рынках ресурсы.

2. Уровень инвестиций. Здесь существуют очевидные варианты и подходы; и, тем не менее, мы считаем целесообразным концептуализировать имеющиеся варианты:

- инвестиции в рост (или вход на товарный рынок);
- инвестиции в укрепление занятых позиций;
- эксплуатация («доение») бизнеса посредством минимизации инвестиций;
- возвращение максимально возможного объема активов от ликвидации или дивестиции (продажи) бизнеса.

3. Функциональные стратегии, необходимые для конкуренции на выбранном товарном рынке. Конкретный способ конкуренции обычно характеризуется одной или несколькими функциональными стратегиями, такими как:

- товарная стратегия;
- коммуникативная стратегия;
- ценовая стратегия;
- стратегия распределения;

- производственная стратегия;
- информационная стратегия;
- стратегия сегментирования;
- глобальная стратегия;
- Интернет.

4. Обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества (УКП) стратегические активы или компетенции, на которых базируется бизнес-стратегия. Стратегические компетенции – стратегически значимые для бизнес-единицы определенные направления деятельности, в которых она наиболее сильна (например, производство или продвижение товара). Под стратегическими активами понимаются некие ресурсы (например, торговая марка или актуальные на данный момент покупатели), превосходящие по своим параметрам аналогичные ресурсы конкурентов. В процессе формулирования стратегии необходимо учесть издержки и технические возможности создания или поддержания являющихся основой УКП активов или компетенций.

За исключением немногочисленных ныне узкоспециализированных предприятий, большинство современных компаний состоят из нескольких стратегических бизнес-единиц. На высшем уровне имеется в виду группа из подразделений, каждое из которых занимается несколькими видами бизнеса. На низшем уровне такого рода строение организации означает, что единственный товар предназначается для нескольких строго сегментированных рынков или положение, когда на некий общий рынок ориентированы несколько модификаций товара. В любой из этой ситуаций можно говорить о концепции стратегии бизнеса для группы бизнес-единиц, в которой появляются два дополнительных компонента:

5. Распределение ресурсов между бизнес-единицами. Аллокации подлежат генерируемые внутри или вне организации финансовые ресурсы, а также заводы, оборудование и люди. Даже в небольшой организации решение о распределении играет ключевую роль в стратегии бизнеса.

6. Существование синергетических эффектов между компаниями: извлечение выгоды из комплиментарности и взаимной поддержки бизнес-единиц. Логичным представляется предположение, в соответствии с которым способные достичь синергетических эффектов организации с несколькими видами бизнеса получают преимуществ перед игнорирующими или неспособными добиться синергизма.

Шесть элементов бизнес-стратегии могут быть представлены в виде трех основных составляющих:

- *Решение о товарно-рыночных инвестициях* определяет сферу бизнеса, интенсивность инвестиций в нее и распределение ресурсов между несколькими компаниями;
- *Стратегии функциональных областей* – что именно вы делаете;

- *Основа устойчивых конкурентных преимуществ (УКП) – соответствующие функциональным стратегиям активы, компетенции и/или синергизм.*

Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия: в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано, то есть каким образом будет организована работа по формированию потребительских предпочтений в данных областях.

Примеры стратегических решений:

- Компания ICI, одно из ведущих предприятий химической промышленности, в стремлении занять лидирующие позиции в производстве красок решила осуществить серию поглощений фирм-конкурентов. Ее руководители полагали, что экономия на масштабе производства и широкое распространение торговой марки обеспечат компании долгосрочное конкурентное преимущество.
- Компания Baske & Robbins, занимающаяся производством мороженого (владелец – Аллайд Лайонз), приняла решение о выходе на российский рынок. Ее менеджеры полагали, что качество и ассортимент продукции компании намного превосходят предложений местных производителей.
- Компания Marks & Spencer, крупнейшее предприятие розничной торговли Великобритании, начала осваивать новое направление деятельности – предоставление финансовых услуг. Ее руководители полагали, что славное имя компании поможет им завоевать доверие новых клиентов.
- Компания McDonald's добавила в свое традиционное меню различные виды пиццы. Руководство считает, что предлагая потребителям широкий выбор и полезную для здоровья пищу, компания укрепляет свои конкурентные позиции.

Без процесса оценки невозможно ни сформулировать стратегию, ни адаптировать ее к изменяющимся обстоятельствам. Является ли процесс оценки отдельным событием или же частью общего процесса реорганизации компании, в любом случае он представляет собой важный этап управления предприятием.

Для многих менеджеров процесс оценки стратегии представляет собой всего лишь иную формулировку вопроса о состоянии дел. Растет ли бизнес? Является ли уровень прибыльности нормальным или превышает средние значения? Если мы даем утвердительные ответы на эти вопросы, то и стратегия фирмы оценивается положительно. Однако помимо своей непробиваемой простоты данный способ аргументации упускает из виду целый круг важных стратегических вопросов, а именно факторы, от которых, собственно, и зависит качество долгосрочных результатов, как правило, не

поддающихся непосредственному наблюдению или простым способам измерения. А к тому времени, когда стратегические возможности или угрозы проявляются «во всей красе», время для эффективных действий безвозвратно упущено. Таким образом, процесс оценки стратегии – это своего рода способ заглянуть за пределы очевидного, отражающего состояние бизнеса лишь в краткосрочной перспективе, и заняться более фундаментальными факторами и тенденциями, от которых зависит успешность действий в выбранной сфере.

Проблемы оценки.

В ходе оценки деловой стратегии мы должны ответить на три главных вопроса:

- Являются ли поставленные перед корпорацией задачи надлежащими?
- Соответствуют ли им основные направления политики и планирования компании?
- Подтверждаются ли полученными на сегодняшний день результатами положенные в основу стратегии допущения? Однако, дать надлежащий ответ на эти вопросы не так-то просто. Для этого требуется не только достаточно большое количество эмпирических данных, но и недюженные аналитические способности. Например, весьма непростыми могут оказаться следующие обстоятельства:
 - Каждая деловая стратегия уникальна. Например, компания-производитель бумаги рассчитывает, что ее обширные лесные владения позволят пережить любые потрясения, в то время как ее конкурент полагается на современное оборудование и систему распределения. Никакая стратегия не является сама по себе «правильной» или «направильной», но всегда в определенном отношении. А потому и процесс оценки стратегии должен в большей степени ориентироваться на логику ситуации, а не на абстрактные рассуждения по типу «лучше всего».
 - Любая стратегия прежде всего имеет дело с выбором целей и задач. Большинство людей, включая и «закаленных» менеджеров, привыкли реализовывать поставленные цели, а не оценивать их. Отчасти это является результатом всей их предшествующей подготовки (решение проблем, а не их структурирование), отчасти же – следствием тенденции к смещению ценностей, которые являются выражением фундаментальных оснований человеческой личности, и задач, которые направлены всего лишь на установления соответствия действий обстоятельствам.
 - Формальные системы оценки стратегий могут инициировать весьма взрывоопасные ситуации. И дело не только в этом роковом вопросе: а кто именно уполномочен судить и выносит объективное решение по поводу той или иной стратегии? Сама идея оценки стратегий предполагает такую точку зрения, для которой существуют вещи «более важные, чем результат». Такой подход явно противоречит популярной в управленческой среде позиции.

Общие принципы оценки стратегии.

От долгого употребления термин «стратегия» стерся настолько, что сегодня мало кто способен определить его конкретное содержание. Мы понимаем под «стратегией» задачи, политику и планы, которые, взятые вместе, определяют характер предприятия и его подход к выживанию и победе в конкурентной борьбе. Или, иными словами, можно сказать, что определенная политика, планы и задачи бизнеса выражают стратегию предприятия, при помощи которой оно справляется с воздействиями сложной конкурентной среды.

Одним из догматов современной методологии познания является положение о том, что никакая научная теория не может быть полностью подтверждена. Однако она может быть полностью опровергнута, если не в состоянии выдержать проверку фактами. Точно так же невозможно утверждать, что та или иная деловая стратегия является оптимальной, или гарантировать, что она будет работать. Однако, ее вполне можно испытать на предмет наличия пороков и недостатков. Большинство стратегий должны удовлетворять следующим, в достаточной мере широким критериям:

- *Последовательность.* Стратегия не должна содержать в себе взаимно несовместимых целей и политических приемов.
- *Гармоничность.* Стратегия призвана обеспечивать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.
- *Преимущества.* Стратегия предоставляет возможность приобретения и/или поддержания конкурентных преимуществ в избранной сфере деятельности.
- *Осуществимость.* Стратегия не должна предъявлять чрезмерные требования к ресурсам или порождать неразрешимые проблемы.

3. Понятие стратегии.

В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывающихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

Стратегия фирмы – программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему направление. Стратегия фирмы может быть представлена в описательном виде и в виде комплекса четких заданий,

состоящих из различных показателей, формулировок и численных значений конкретных результатов работы на каждом этапе развития. Основными элементами стратегии фирмы является цель, ограничения, ориентиры, этапы.

Чаще всего стратегия разрабатывается в смешанном виде, в этом случае она содержит и эвристические формулы и количественные показатели. Не всегда, например, миссию можно выразить и представить цифрами. Как правило, она дается в виде оригинальной формулировки, отражающей предназначение фирмы и потенциал ее развития. Показатели, которые также входят в структуру стратегии, характеризуют предполагаемые управленческие решения или их результаты на том или ином этапе развития фирмы. Существует ряд требований, которые предъявляются к стратегии фирмы и которые необходимо учитывать при ее разработке.

1. В основе выбора стратегии могут быть интуиция и опыт менеджера, но реальность и качество стратегии определяются главным образом методологией ее разработки, анализом обстановки и тенденций ее изменения, учетом ключевых факторов успешного развития.

2. Стратегия никогда не может быть успешной, если она не основывается на ясной и реальной цели развития, которая становится целью управления, и на миссии, отражающей предназначение и потенциал фирмы.

3. Стратегию реализуют люди, поэтому при ее разработке в полной мере должен быть учтен человеческий фактор. Как бы хорошо ни была разработана стратегия, только заинтересованность персонала и работников в ее реализации может обеспечить ее воплощение в жизнь.

4. Стратегия – это не только совокупность и последовательность возможных результатов деятельности, но и умение распределить ее этапы по времени. Разработать стратегию – это рассчитать время, реализовать стратегию – это эффективно использовать время.

5. Стратегия фирмы есть программа перспективного управления, и поэтому она требует соответствующих ее содержанию организации и технологии управления, квалификации социально-психологической атмосфер деятельности.

Пример стратегии компании McDonald's

В 1993 г. компания McDonald's была лидером на мировом рынке общественного питания, обладала торговой маркой с наилучшей репутацией и имела общий объем продаж в своих ресторанах, превосходящий 22 млрд.долл. Две трети из ее 13 тыс. ресторанов были переданы по франчайзинговым соглашениям 3750 владельцам по всему миру. В течение последних десяти лет продажи возрастали в среднем на 8% в США и на 20% за границей.

Впервые внедренные компанией требования к качеству продуктов питания, технологии, программы маркетинга и подготовки специалистов, системы работы и снабжения рассматривались во всем мире как образцы для

этой отрасли сферы обслуживания. Стратегическими приоритетами компании были непрерывный рост и проявление исключительной заботы о клиенте. При этом компания оставалась эффективным и высококачественным производителем, предлагающим ценную продукцию и эффективный маркетинг торговой марки McDonald's в мировом масштабе. Стратегия компании McDonald's состояла из следующих основных элементов:

Стратегия роста

- Увеличение числа ресторанов на 700-900 ежегодно; одни из них остаются в собственности компании, другие передаются по франчайзинговым соглашениям, причем две трети находятся за пределами США.
- Стимулирование более частого посещения ресторанов клиентами путем включения в меню завтраком и обедов, дешевых блюд по специальной цене и особо ценных блюд.

Стратегия заключения франчайзинговых соглашений

- Тщательный отбор при предоставлении франчайзинговых прав. (Подход компании McDonald's заключается в предоставлении таких прав только добросовестным, талантливым и имеющим хорошую мотивацию предпринимателям, с определенным опытом в бизнесе, а также в их подготовке, чтобы они стали активными и полноправными хозяевами предприятия McDonald's. Франчайзинговые права не предоставляются корпорациям, партнерам или пассивным инвесторам.)

Стратегия в области размещения и строительства

- Размещать рестораны только в местах, удобных для клиентов и обладающих долгосрочным потенциалом роста объема продаж. (Компания использует сложный метод, обеспечивающий выбор наилучшего местоположения. В США компания дополняет свои традиционно находящиеся в пригородах и городах рестораны торговыми точками в крупных торговых зонах, главных аэропортах, больницах, университетах. Стратегия размещения за границей предусматривает сначала открытие ресторанов в центре городов, а уже затем создание вокруг них отдельно стоящих комплексов для обслуживания проезжающих, не выходящих из автомобиля. Когда землю приобрести невозможно, компания McDonald's заключает договор о долгосрочной аренде.)
- Снижать затраты на землю и строительство путем использования стандартных, экономически эффективных конструкций зданий и комплексной закупки оборудования и материалов через глобальную

систему снабжения. (Одна из четырех, одобренных компанией конструкций здания, имеет в два раза меньшие размеры, чем традиционный ресторан, требует меньшего участка земли и стоит приблизительно на 25% дешевле, хотя может вместить примерно столько же посетителей.)

- Использовать удобные и привлекательные снаружи и внутри помещения и, кроме того, когда это возможно, обслуживать водителей в автомобилях, а детей – в местах их игр и прогулок.

Стратегия в области ассортимента

- Предлагать ограниченное меню
- Расширять предложение за счет новых блюд быстрого питания (цыплят, блюд мексиканской кухни, пиццы и т.д.) и включать в меню больше блюд для людей, озабоченных состоянием своего здоровья.
- Проводить всесторонние проверки новых блюд для обеспечения постоянного высокого качества и достаточной привлекательности для потребителя до внедрения этих блюд по всей системе.

Работа предприятия

- Установление жестких стандартов качества продукции, строгое соблюдение технологических процессов (особенно в отношении приготовления пищи, соблюдения чистоты в помещениях и дружелюбного, вежливого отношения к посетителям) и установление тесных рабочих связей с поставщиками для обеспечения безопасности и высочайшего качества пищи. (Обычно компания McDonald's сама не поставляет в рестораны продукты, бумажные изделия и оборудование, а находит таких поставщиков, у которых их можно купить.)
- Разработка нового оборудования и производственных процессов, позволяющих быстрее и тщательнее производить горячую пищу с улучшенными вкусовыми качествами.

Стимулирование сбыта, маркетинг в и планирование производства

- Создание во всемирном масштабе с помощью очень широкой рекламы в средствах массовой информации и стимулирования сбыта в самих ресторанах, финансируемых за счет отчислений с выручки от продаж в каждом ресторане, такого образа компании McDonald's, который ассоциировался бы с качеством, доброжелательным обслуживанием и чистотой.
- Продолжать предлагать дешевые и особо ценные блюда для увеличения потока посетителей.

- Использовать образ Рональда Макдональда с целью увеличения популярности торговой марки среди детей и приставки "мак" для усиления связи между блюдами и компанией McDonald's.

Человеческие ресурсы и подготовка кадров

- Предлагать справедливые ставки заработной платы, исключая дискриминацию каких-либо предприятий, повышать квалификацию работников, вознаграждать их как за индивидуальные, так и за коллективные достижения, предоставлять возможности для продвижения по службе.
- Набирать в рестораны вежливый персонал с хорошими трудовыми навыками и обучать его работать таким образом, чтобы производить хорошее впечатление на посетителей.
- Предоставлять возможность получения достаточной подготовки, чтобы удовлетворять требования посетителей и успешно вести бизнес в области быстрого питания, хозяевам тех предприятий, которым предоставлены франчайзинговые права, управляющим ресторанами и их помощникам. (Инструкторы в четырех учебных центрах компании в шт. Иллинойс(США), Германии, Англии и Японии в 1992г. осуществляли подготовку более 3 тыс. работников на 20 языках.)

Социальная ответственность

- Работать в духе социальной ответственности, финансировать образовательные программы для обучающихся сотрудников, открывать новые Дома Рональда Макдональда (к концу 1992 г. существовало 150 таких домов в девяти странах; в них обслуживали на дому семьи, в которых серьезно больной ребенок лечился в ближайшей больнице), поддерживать разнообразную добровольную социальную деятельность работников, а также предпринимателей, не владеющих контрольным пакетом акций предприятия, на которое у него есть франчайзинговые права (предприятия, получившие франчайзинговые права от компании McDonald's, составляют в США большую и наиболее успешно действующую группу предпринимателей, не владеющих контрольным пакетом акций), финансировать программы переработки отходов (в США программа переработки отходов компании McDonald's получила национальную премию) и предоставлять потребителям информацию о питательной ценности предлагаемых компанией McDonald's продуктов.

Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному – как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней и рыночной средой.

Некоторые определения понятия “стратегия”, отражающие усложняющий характер развития подходов к стратегическому управлению

<i>Определение стратегии</i>	<i>Автор</i>	<i>Основной подход</i>
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы. Внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г.; П. Лоранж, 1977 г.; и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления и организации

5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

Из приведенных определений видно, что выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию организации к изменениям внешних условий. Из всех разнохарактерных определений, будем придерживаться мнения, высказанного Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелом о том, что "стратегия – это принцип поведения или следования некой модели поведения".

4. Подход Г. Минцберга.

Слово "стратегия" давно завоевало популярность, современные менеджеры оперируют им свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление управленческой деятельности. На протяжении двух последних десятилетий тема стратегий

широко разрабатывается в научных исследованиях, а лекции по стратегическому менеджменту обычно венчают курс обучения в бизнес-школах. Слово "стратегия" – очень важное слово. Но что же оно в действительности означает?

Попросите кого-нибудь объяснить, что такое стратегия, и почти наверняка услышите в ответ, что стратегия есть план, некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, путеводная линия (или ряд таких линий), которой придерживаются в конкретной ситуации. У соседского мальчишки – своя "стратегия" для того, чтобы перелезть через забор, а у корпорации – своя для того, чтобы захватить рынок. Согласно такому понимаю, у стратегии есть две существенные характеристики: она создается заранее, до начала действий; ее разрабатывают сознательно и с определенной целью. Множество различных определений из самых разнообразных сфер лишь подкрепляют эту точку зрения. Например:

- *В военной сфере:* стратегия имеет дело с "составлением плана военных действий... с проектами отдельных компаний и внутри них – с решениями, принятыми на основе личных обязательств".

- *В теории игр:* стратегия – это "сложный план: план, определяющий выбор [игрока] в любой вероятностной ситуации".

- *В менеджменте:* "стратегия – это унифицированный, исчерпывающий, целостный план,... обеспечивающий выполнение основных задач предприятия".

Но если стратегии могут быть заранее продуманными (как, например, в случае составления генерального плана), значит, они могут быть также и реализованы. Иными словами, понимание стратегии как только плана явно недостаточно. Таким образом, мы выходим на третье определение стратегии: стратегия – паттерн, прежде всего как паттерн определенной линии действий. Следовательно, период, когда П. Пикассо использовал для написания картин только голубую краску – это стратегия, равно как и действия компании G.Motors, когда Генри Форд предложил рынку "модель Т" только черного цвета: другими словами, согласно такому пониманию, стратегия – и заранее продуманная, и выстраивающаяся по ходу – есть некая последовательность в поведении.

Корпоративная стратегия – это матрица принятия решений, которая определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, определяет сферу бизнеса, в которой сосредоточена основная деятельность компании, тип экономической и человеческой организации, которого придерживается или к которому склонна данная корпорация, а также природу экономических и внеэкономических достижений, которые она намеревается предложить акционерам, наемным служащим, покупателям и обществу в целом.

Стратегия – это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы организации

предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов.

Стратегический паттерн сохраняет свою действенность в течение длительного периода времени и существенным образом влияет на деятельность компании. Он определяет основной характер или образ компании, ее "лицо", ее индивидуальность, какой ее знают сотрудники и широкая публика, а также позицию корпорации в отрасли и на рынке. От стратегического паттерна в конечном счете зависит выбор ближайших и последующих целей, размер и характер инвестиций, формы использования имеющихся ресурсов.

Цели(или задачи) определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты, однако практически ничего не говорят о том, как именно будут получены планируемые результаты. Перед любой организацией стоит множество разнообразных целей, упорядоченных в определенную иерархию. Вершину пирамиды венчает главная цель, при достижении которой компания получает желанную награду. Она достигается путем решения общих организационных задач, определяющих характер предприятия и основные направления его развития. Второй уровень пирамиды – системы относительно краткосрочных целей, очерчивающих планы отдельных подразделений организации и их внутренних структур. И наконец, третий уровень – основные программные действия внутри каждого подразделения. Главные цели – т.е. те, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнеспособность структуры в целом, - называют стратегическими целями.

Политика есть правила, или директивы, определяющие границы действий организации. Такие правила часто принимают формы возможного разрешения конфликтов между конкретными задачами. Например, "без одобрения корпорации запрещено предпринимать действия, временной горизонт которых превышает три месяца". Как и те задачи, которым они подчинены, различные элементы политики выстраиваются в определенную иерархию. Основные составляющие политики корпорации – те, что определяют общее направление развития компании, ее положения и жизнеспособность, - называются стратегическими.

Программы определяют направленную на достижение главных целей пошаговую последовательность действий. Программы отвечают на вопрос о том, каким образом могут быть реализованы стоящие перед организацией задачи в определяемых ее политикой рамках. Они гарантируют правильное использование ресурсов.

Определение стратегии как позиции – как в экономике, так и в других сферах – можно заметно расширить, если мы выйдем за пределы ситуации конкуренции. В самом деле, что мешает нам определить "нишу" как позицию, при которой стремятся избежать конкуренции? Тогда мы сможем перейти от определения стратегии, которое дал в 1890-е гг. генерал Улисс Грант: "Стратегия - это такое использование ресурсов, которое с наибольшей

вероятностью ведет к поражению противника", к определению, предложенному профессором Р. Румельтом в 1980-х гг: "Стратегия - это создание ситуаций для получения различных видов экономической ренты и нахождение путей их сохранения". То есть стратегия – это любая жизнеспособная позиция, вне зависимости от того, является она конкурентной или нет.

Есть также мнение, что стратегия – это перспектива, т.е. способ действия организации (например, McDonald's), или, по выражению Питера Друкера, это "теория бизнеса" данной организации. Стратегия как позиция – это взгляд вниз, на отметку "х", указывающую место встречи товара с покупателем, и вовне – на внешний рынок. С другой стороны, в качестве перспективы стратегия обращена внутрь – внутрь организации, точнее, в мысли стратегов, но одновременно и вверх – в большое будущее предприятия.

5. Виды стратегий.

Термин «стратегия» взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов. В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой, или деловой политикой.

Начиная с 1926 г. под стратегией подразумевалось управление ресурсами, когда было установлено, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20%. На основе производственных расчётов была выведена так называемая кривая опыта, которая, в свою очередь, легла в основу ряда моделей снижения издержек производства на единицу продукции в крупносерийном производстве. Одна из них – матрица Бостонской консультативной группы. Согласно этой модели завоевание большой доли рынка позволяет рационализировать производство за счёт крупносерийного выпуска продукции и тем самым снижать затраты на единицу продукции, что, в свою очередь, ведёт к повышению конкурентоспособности и рентабельности.

Такая модель была оптимальной до середины 70-х годов, когда давление конкуренции было ниже, чем теперь. Главным в организационной деятельности во время и после второй мировой войны было управление большими массами людей, капитала и материалов. Были усовершенствованы системы материально-технического обеспечения. Проблемы оптимизации, т.е. поиска наиболее эффективных путей выполнения каких-либо работ или размещения каких-либо объектов, успешно решались с помощью методов исследования операций.

После второй мировой войны весь мир испытывал нехватку товаров, и высокий уровень спроса воспринимался как явление само собой

разумеющееся. В такой ситуации эффективное исследование управления ресурсами было главным, и суть стратегии состояла в выборе вариантов роста компании. В корпоративном стратегическом мышлении того периода преобладала ориентация на так называемую портфельную стратегию. Во многих диверсифицированных корпорациях, состоявших из предприятий различных отраслей, задачи высшего руководства сводились главным образом к выбору хозяйственных объектов, которые следовало инвестировать.

Портфельная стратегия в самом общем виде была нацелена на:

- приобретения в новых отраслях;
- укрепление имеющихся подразделений посредством приобретений;
- постепенный выход из нежелательных отраслей;
- продажу подразделений, которые могут встроиться в более подходящие для них структуры;
- размещение ресурсов в форме капитала и затрат;
- создание уверенности в том, что подразделения являются объектами стратегического менеджмента;
- использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями.

По мере того как необходимость эффективной конкуренции становилась всё более очевидной, центр внимания стратегического управления переместился с портфеля на предприятия. Проблемы управления предприятиями носят совершенно иной характер, и стратегия, направленная на создание конкурентных преимуществ, позволяет им достичь поставленных целей. Такая стратегия называется деловой.

Деловая стратегия состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат организации высокую рентабельность. Она представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путём координации и распределения ресурсов организации.

Процесс разработки стратегии включает:

- определение миссии организации;
- конкретизацию видения организации и постановку целей;
- формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение.

Разработка системы принципов, правил и приоритетов, определяющих образ действий производственно-коммерческой организации, составляет суть стратегического планирования. Сегодня в экономической науке выделяется лишь два вида стратегий – портфельные и конкурентные. Это положение приводит к своеобразному перекосу как в теории, так и в процессе стратегического планирования, поскольку ни портфельные, ни конкурентные стратегии никогда раньше, ни теперь не позволяли и не позволяют сформировать у организации целевые установки на развитие. Данные стратегии формируют установки на рост, экспансию и конкуренцию.

Разработка портфельных стратегий связана с определением видов бизнеса организации. Представляется, что, во-первых, организация может оперировать сразу в нескольких независимых стратегических областях бизнеса, и, во-вторых, что каждая из этих областей требует особого конкурентного подхода. Наиболее последовательный адепт концепции портфельных стратегий И.Ансофф называет четыре характеристики, которые должна иметь любая портфельная стратегия:

1. Вектор роста, который определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности организации.
2. Конкурентное преимущество, которое организация будет стремиться достичь в соответствующих областях деятельности.
3. Синергизм, который будет возникать между различными сферами деятельности организации.
4. Стратегическая гибкость вида деятельности.

В дополнение к портфельной стратегии, которая определяет комбинацию различных стратегических областей деятельности организации, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области.

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идёт о четырёх типах, которые удачно определены М.И.Кнышем как виолентная («силовая») стратегия, пациентная («нишевая») стратегия, коммутантная («приспособительная») стратегия и эксплерентная («пионерская»).

Сущность виолентных стратегий заключается в стремлении организации доминировать на достаточно широком рыночном пространстве за счёт высокой внутренней производительности труда, низких издержек производства, а, следовательно, и низкой цены производимой продукции. Достижение подобных целевых установок требует организации массового производства товаров, ориентированных на среднего покупателя со среднестатистическими потребностями и возможностями.

Пациентные стратегии предполагают ограничение организацией ассортимента и объёма выпускаемой продукции при одновременном особом внимании к её качеству. Суть данного подхода заключается в стремлении уклониться от прямого влияния конкурентов-виолентов через определение и активное формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями.

Коммутантные стратегии нацеливают на максимально быстрое удовлетворение небольших по объёму кратковременных и часто меняющихся потребностей.

Эксплерентные стратегии ориентируют организацию на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги.

Корпоративная стратегия, которая также называется общей, базовой или портфельной, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов экономической деятельности) хозяйствующего субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

Деловые стратегии, известные также как конкурентные и получающие, как правило, воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг, производимых той или иной бизнес-единицей. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых продуктов и отказа от существующих неперспективных товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая подобная политика на определённом товарном рынке или сегменте рынка.

Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планируют свой способ достижения корпоративной и деловой стратегий (а значит миссии и целей организации). Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижении сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции.

6. Портфельные стратегии.

К основным портфельным стратегиям предприятий можно отнести следующие (см. таблицу).

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1	2	3
1	Прямая интеграция	Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе
		Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта
		Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)

2	Обратная интеграция	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы
		Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта
		Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
3	Горизонтальная интеграция	Когда организация может стать монополистом в определённом регионе
		Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
		Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
4	Захват рынка	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации
		Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти
		Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
5	Развитие рынка	Когда появляются новые недорогие надёжные каналы сбыта
		Когда организация очень преуспевает в своём бизнесе
		Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки
6	Развитие продукта	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями
		Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене
		Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
7	Концентрическая диверсификация	Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам
		Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу

		Когда организация располагает сильной управленческой командой
8	Конгломеративная диверсификация	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объёмов реализации и прибыли
		Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
9	Горизонтальная диверсификация	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных
		Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе
		Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
10	Совместное предприятие	Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга
		Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии

7. Генерические (родовые) стратегии М. Портера.

Вероятно, одним из первых и наиболее распространённых определений конкурентного преимущества является определение Портера, сделанное им при разработке модели *генерической (родовой) стратегии*. Несмотря на то что за последние годы достоверность модели всё чаще подвергается сомнению, она позволяет понять природу конкурентного поведения.

Как считает Портер (Porter, 1985), конкурентное преимущество возникает в результате выбора генерической (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию. Существуют три основных варианта такой стратегии:

- *стратегия дифференциации* – создание у покупателя чувства убеждённости в том, что продукт компании превосходит подобный продукт конкурентов; данное обстоятельство позволяет ей предлагать более высокие цены;
- *стратегия лидерства по издержкам* – достигнув низких затрат на производство, компания может получать высокие прибыли при низких ценах;

- *стратегия фокусирования* – применение стратегии дифференциации или стратегии лидерства по издержкам на узкопрофильных сегментах рынка (возможно только на одном сегменте).

Как указывает Портер, организация должна принять два основных решения по поводу своей стратегии:

- Должна ли стратегия быть стратегией дифференциации или стратегией лидерства по издержкам?
- Масштабы стратегии должны быть широкими или узкими?

Различают два вида конкурентных преимуществ. Первый – это лидерство по издержкам, а второй – дифференциация.

Рыночные сферы для базовых конкурентных стратегий бывают тоже только двух видов: первый – все рыночные ниши, на которых реализуется данный продукт, или глобальный рынок; второй – фокусирование, т.е. концентрация на тех или иных специализированных сегментах рынка без стремления охватить весь рынок.

В результате соединения каждого из двух видов конкурентных преимуществ с каждым из двух видов рыночной сферы получаем четыре БКС.

БКС – базовые конкурентные стратегии:

1. *CL – Cost Leadership strategy* – стратегия лидерства по издержкам.
2. *D – Differentiation strategy* – стратегия дифференциации.
3. *FCL – Focus Cost Leadership strategy* – стратегия фокусированного лидерства по издержкам.
4. *FD – Focus Differentiation strategy* – стратегия фокусированной дифференциации (см. рис. 21).

	Уникальность товара с точки зрения покупателей	Низкие издержки
Весь сектор	1 Дифференциация D	2 Лидерство по издержкам CL
Конкретный сегмент	3 Фокусирование FD	4 Фокусирование FCL

Рис. 21. Родовые стратегии М.Портера

Организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать её по завышенной цене или ей стоит добиваться конкурентного преимущества за счёт снижения затрат ниже уровня затрат конкурентов. Добиться высоких прибылей можно любым из этих способов. Далее компания должна решить, следует ли ей применять выбранную стратегию в отношении всего рынка или только в отношении отдельного сегмента, определённой рыночной ниши (см. рис. 22).

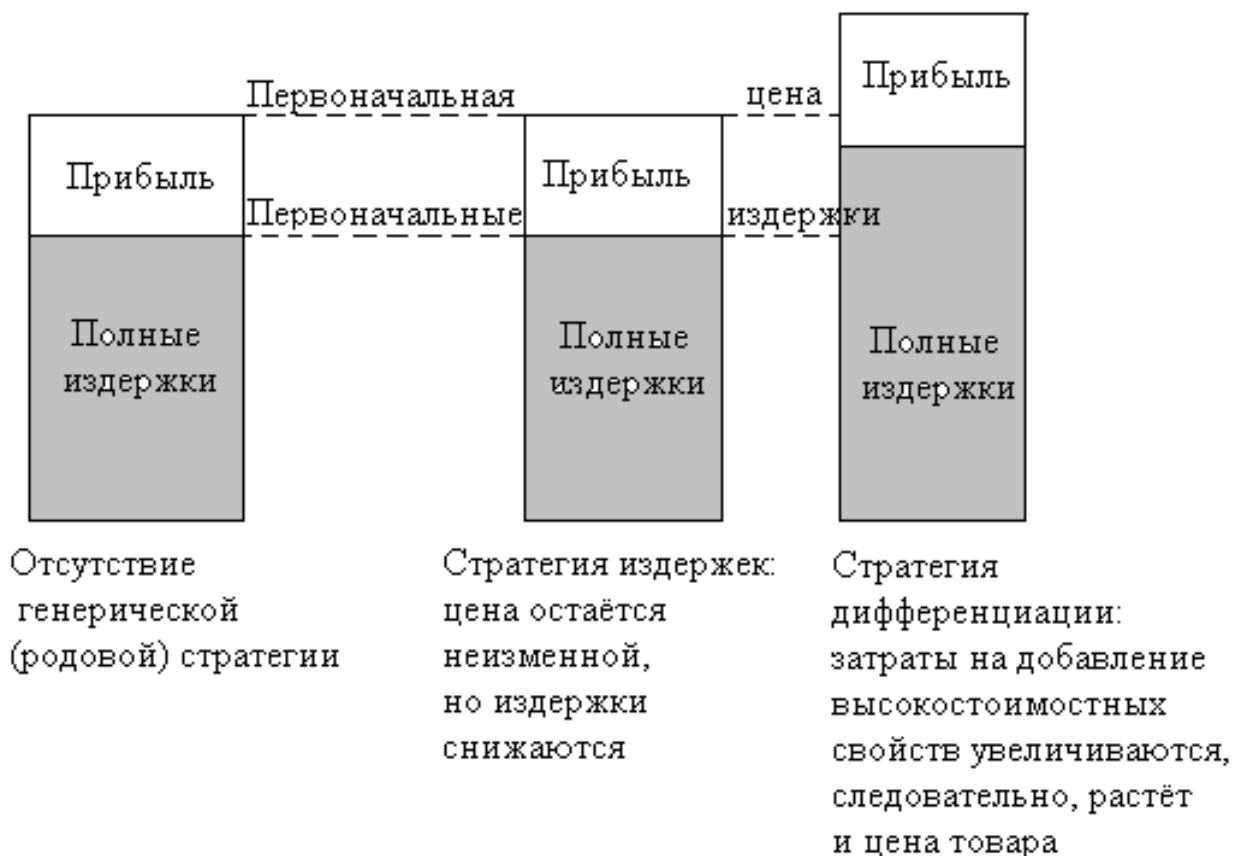


Рис. 22. Упрощённое представление стратегии издержек и стратегии дифференциации (здесь: $Цена = Полные\ издержки + Прибыль$)

В соответствии со стратегией дифференцирования товарное предложение фирмы должно отличаться от предложений конкурентов и представлять потребителям более высокую ценность, возможно, посредством повышения эффективности эксплуатации, качества престижности, функциональности, сервисной поддержки, надёжности или удобства продукции. Успешная стратегия дифференцирования таких компаний, как Intel, Sun, Harley-Davidson, Victoria's Secret, Jaguar или Marriott позволяют добиться того, что покупатели не рассматривают цену предлагаемых товаров/услуг как наиболее значимый фактор, что позволяет поставщику получать более высокую ценовую премию. Стратегии же дифференцирования таких компаний, как Johnson & Johnson, Virgin, Blockbuster Video и других при равных с конкурентами ценах способствуют повышению уровня лояльности потребителей. Стратегия низких издержек, напротив, предполагает достижение устойчивого конкурентного

преимущества в каком-то важном элементе товара или услуги. Позиция лидера с наименьшими общими затратами может быть достигнута благодаря обладанию значительной долей рынка или другим преимуществам, таким как приоритетный доступ к сырью и материалам или использование высокотехнологичного производственного оборудования. Следует отметить, что в такой компании обычно развиваются стратегия всестороннего сокращения затрат и соответствующая культура. Стратегия уменьшения издержек далеко не всегда сопровождается низкими ценами: экономия может превращаться в дополнительную прибыль или служить источником увеличения расходов на рекламу и продвижение. Итак, большинство стратегий включают в себя либо дифференцирование, либо уменьшение издержек, либо и то и другое сразу. Правомерным представляется и выделение других стратегических направлений (или типов стратегии), таких как инновации, глобальное мышление, предпринимательский стиль деятельности, применение информационных технологий и концентрация на операциях. Мы рассмотрим три наиболее стратегически важных – фокусирование, упреждение и синергизм. В работах М. Портера рассматривается стратегия фокусирования, предполагающая ограничение масштабов деятельности организации удовлетворением относительно небольшой группы покупателей или выпуском узкого ассортимента товаров. Фокусирование может быть главным источником УКП, а потому – движущей силой стратегии, даже если последняя базируется на дифференцировании или низких издержках. Так, розничный торговец может сфокусировать свои усилия на продаже женской одежды редких (больших и маленьких) размеров или на относительно узком ассортименте (например, модных аксессуарах).

Приведём характеристики организаций в соответствии с конкурентными стратегиями М. Портера.

Стратегия	Характеристики организаций
Дифференцирование	Органичные, свободные действия, высокая степень координации между отделами Большой потенциал в научных исследованиях и разработках Развитые маркетинговые способности Поощрение инноваций Высокий уровень качества и технологическое лидерство
Лидерство по издержкам	Централизованное руководство, жесткий контроль над издержками Приоритетность стандартных процедур Производство основывается на

	<p>простых в освоении технологиях</p> <p>Высокий уровень эффективности систем закупок и распределения продукции</p> <p>Контроль над деятельностью работников</p> <p>Частые и детальные контрольные отчеты</p>
Фокусирование	<p>Для достижения конкретной стратегической цели используется комбинация из перечисленных выше характеристик</p> <p>Высоко ценится и вознаграждается гибкость и устойчивые связи с покупателями</p> <p>Издержки соразмерны уровню сервиса и степени лояльности потребителей</p> <p>Работники, контактирующие с покупателями, в обязательном порядке наделяются дополнительными полномочиями</p>

Томпсон и Стрикенд выделяют пять категорий конкурентных систем:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.
2. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга потребителей.
3. Стратегия наилучшей стоимости. Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.
4. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.
5. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности.

8. Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам строится на основе организации компанией управления деятельностью по созданию добавленной стоимости таким образом, чтобы стать самым низкокзатратным производителем (продукции или услуг) в рамках своей отрасли. У стратегии лидерства по издержкам имеется ряд следующих преимуществ:

- организация может зарабатывать более высокие прибыли, устанавливая среднерыночные или заниженные цены на свою продукцию, поскольку ее затраты ниже затрат конкурентов;
- устанавливая заниженные цены, компания может увеличить как объем продаж, так и рыночную долю (при условии, что спрос на продукцию допускает эластичность цен);
- компания может войти на новый рынок с ценами ниже конкурентных;
- стратегия может быть очень ценной для тех рынков, где покупатели чутко реагируют на изменение цены;
- стратегия создает дополнительный барьер для компаний, желающих попасть на рынок отрасли.

Стратегическая важность закона опыта обусловлена тем, что он позволяет предсказывать эволюцию издержек не только для собственных товаров, но и для товаров конкурентов. Закон опыта утверждает, что издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции. Это определение требует ряда уточнений.

- Термин “опыт” приобретает здесь вполне конкретное значение: **суммарное число произведенных единиц товара**, а не годы, в течение которых выпускается товар.
- Не следует поэтому путать **рост выпуска за определенный период** с возрастанием опыта. Опыт растет и при застое или спаде производства
- Закон опыта относится к законам природы и не является неотвратимым; лишь наблюдение, статистически подтвержденное для некоторого числа ситуаций, но не для всех. Издержки не снижаются сами по себе, если их не снижают. Речь, следовательно, идет о волюнтаристском законе.
- Эффект опыта касается лишь издержек, связанных с получением добавленной стоимости, т.е. находящихся под контролем фирмы: издержек обработки, сборки, сбыта и обслуживания. Напомним, что добавленная стоимость равна разности между ценой продажи и материальными издержками; следовательно, издержки на получение добавленной стоимости – это себестоимость минус материальные издержки.
- Издержки должны измеряться в постоянных денежных единицах, т.е. должны быть очищены от инфляционных эффектов.

- Эффект опыта всегда наибольший в фазах жизненного цикла нового товара, соответствующих введению товара на рынок и росту; последующие улучшения становятся пропорционально все более слабыми.

На практике часто в качестве базовых издержек используют суммарные издержки на единицу продукции (себестоимость), поскольку они более доступны. Вносимая при этом погрешность не слишком велика, если издержки на получение добавленной стоимости составляют значительную долю себестоимости, а издержки на первичные материалы также имеют тенденцию к снижению по мере приобретения опыта.

Источники эффекта опыта

Многие факторы вносят вклад в снижение издержек при движении по кривой опыта. Речь идет об улучшениях, вносимых в производственный процесс как результат обучения, реализуемого по мере роста суммарного объема выпуска. Эйбелл и Хэммонд (Abell and Hammond, 1979) выявили шесть различных источников опыта.

- **Эффективность ручного труда:** повторно выполняя определенное задание, рабочие приобретали сноровку, овладевают новыми приемами, находят кратчайшие пути, повышающие эффективность.
- **Специализация по видам и методам работы.** Специализация повышает производительность выполнения задания.
- **Новые производственные процессы.** Технологическая инновация, например роботизация или компьютерное управление, может стать важным источником снижения издержек.
- **Эффективное использование оборудования.** Плановая производительность оборудования может быть повышена благодаря новаторским подходам, найденным по мере накопления опыта.
- **Изменения в использовании ресурсов.** Приобретая опыт, изготовитель часто может перейти на более дешевые ресурсы, например, набрать менее квалифицированный персонал или применить автоматизацию.
- **Новая концепция товара.** Получив хорошее представление о том, чего ожидают от товара, фирма часто может переработать его, например чтобы потреблять меньше ресурсов.

Все эти факторы всегда находятся под прямым контролем фирмы.

Это составная часть общей политики повышения производительности, цель которой - выпускать тот же товар с меньшими издержками или выпускать улучшенный товар с эквивалентными издержками. "Сам по себе" опыт не дает снижения издержек, а скорее обеспечивает возможности для их снижения. Дело руководства фирмы не упустить эти возможности.

В какой мере эффект опыта отличается от эффекта масштаба? Это разные эффекты, даже если на практике их и трудно различить. Их главные отличия в следующем.

- Эффект масштаба обусловлен размером операции, тогда как эффект опыта проявляется со временем. Именно временная составляющая различает эти эффекты. Путаница возникает из-за того, что по мере накопления опыта могут увеличиваться масштабы.
- Второе различие в том, что эффекты масштаба проявляются всегда: деление постоянных затрат на единицу товара. Выигрыш на издержках в результате опыта не проявляется спонтанно: он есть результат согласованных усилий по снижению издержек.

Поэтому эффект масштаба может возникать как следствие эффекта опыта. Например, стоимость финансов ресурсов для фирмы должна снижаться по мере ее развития и получения доступа к другим, более дешевым финансовым источникам. Но эффекты масштаба существуют и независимо от эффектов опыта, и наоборот.

Конкурентная стратегия лидерства по издержкам особенно сильна в следующих ситуациях:

1. Ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна.
2. Производимый в отрасли продукт стандартен, характеристики товара отвечают требованиям всего круга потребителей (такие условия разрешают покупателям принимать решение о покупке исходя только лишь из самых хороших цен).
3. Существует несколько способов дифференциации продукта с целью привлечь покупателя (при условии, что различия между товарными марками не имеют значения для покупателя), однако различия в цене для покупателя существенны.
4. Большинство покупателей используют продукт одинаковым образом – удовлетворяя общим требованиям по использованию, стандартизированный продукт полностью удовлетворяет нужды покупателей. В этом случае именно цена, а не особенности или качество товара, являются доминирующим фактором, определяющим потребительские предпочтения.
5. Затраты покупателей на переключение с одного товара на другой достаточно низки, что дает им определенную свободу выбора в поиске товаров с более низкой ценой.
6. Существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены (см. таблицу).

<i>Необходимые рыночные условия</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден▪ преобладает ценовая конкуренция▪ различия в товарных марках мало значимы для покупателей▪ наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия

сделки, сбивая цену

- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции

Риски (опасности)

- увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции (например, компания Ford выпускала дешевый автомобиль, но одного типа)
- проявление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках
- новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик
- появление новых, более совершенных товаров

Характерным воплощением данной стратегии является известная японская система «Канбан».

Основой системы «Канбан» являются концепция производства «точно в срок» и «автономация» процесса производства. Концепция «точно в срок» ставит процесс производства как бы с ног на голову. Если обычно этот процесс планируется и осуществляется от начальной стадии (заготовка материалов, компонентов и т. д.) к конечной (выпуск продукции), то по системе «Канбан» планирование и осуществление процесса производства идет в обратном направлении. Детали и компоненты производятся и подаются на сборку в зависимости от номенклатуры и количества выпускаемых моделей машин, с восполнением только израсходованных в процессе окончательной сборки компонентов и частей машин. Это ведет к минимизации складских запасов, а в ряде случаев к их полному устранению.

На все компоненты имеется квитанция («канбан»), которая после её использования при необходимости в них возвращается поставщику, что служит основанием для возобновления заказа. Соответственно изготовитель данного компонента направляется своим поставщикам квитанции («канбан») – заказы на изготовление составных элементов данного компонента и т. д. Производится только то, что нужно, тогда когда нужно, и только в необходимом количестве.

По утверждению создателей системы «Канбан», она обеспечивает равномерный, без пиков и спадов, выпуск действительно необходимых компонентов. Эта система наилучшим образом приспособлена к

современному этапу развития японской экономики, характеризующейся диверсификацией спроса, т. е. во главе угла стоит не общее количество («вал») выпускаемой продукции, а одновременное производство различных моделей машин в зависимости от требований рынка (сбыта). Для внедрения системы «Канбан», задуманной в начале 50-х годов, потребовалось около 10 лет. В 1962 г. она была внедрена на основных предприятиях группы «Тоёта», а затем на предприятиях ее субконтракторов.

Система «Канбан» базируется на ряде важных предпосылок, без которых она не может эффективно функционировать, а именно: строжайший контроль качества на всех уровнях производственного процесса, в том числе и на предприятиях субконтракторов, иначе производство будет все время останавливаться. «Каждый раз, когда машина останавливается, - отмечает создатель системы «Канбан» Т. Оно, - система кровоточит». Одна и та же причина остановки процесса не должна повторяться, временное устранение неполадок – не выход из положения, поэтому процесс наладки оборудования имеет первостепенное значение.

«Канбан» требует также значительно повышенной ответственности и профессионального умения рабочих, так как они должны одновременно обслуживать большое количество машин. Одни должны не только знать как (know how), но и знать почему (know why). И наконец, для бесперебойного и эффективного функционирования системы требуется тесное сотрудничество и прочные связи с субпоставщиками.

Эволюция системы «Канбан» идет в направлении внедрения гибкой автоматизированной системы производства, что также вызвано переходом от упора на количество выпускаемой продукции на ее диверсификацию с учетом спроса.

9. Дифференциация и фокусирование

Ежегодное стремление к сокращению расходов в большинстве фирм столько же предсказуемо, как и проявление насморка весной - отмечает П. Друкер. Удовольствие, получаемое от первого, равноценно чувству, получаемого от второго. Но спустя 6 месяцев расходы достигают своего прежнего уровня, а фирма готовится к следующей кампании по сокращению затрат.

Единственным важным исключением является «чудо» сокращения расходов, проводимое новым менеджментом на доведенной «до ручки» фирме. При старом, жестком руководстве эта компания удерживала позиции лидера, если не монополиста. При слабых последователях прежнего руководства компания постепенно скатилась до положения, буквально на шаг отделивающего ее от банкротства. В это случае расходы можно резко сократить на 1/3 и 1/2 путем попытки предпринять очевидное, а именно: закрытия, к примеру, старого завода, на протяжении ряда лет не дававшего ни продукции, ни прибыли. Но это также означает, что данное «чудо» по

сокращению расходов в лучшем случае дает кратковременную передышку, в ходе которой новый менеджмент может начать перестройку фирмы.

Лучшим и самым эффективным видом контроля затрат является сосредоточение на результатах. Затраты в конце концов не существуют сами по себе. Они всегда производятся (хотя бы в намерениях) для получения результатов. Отсюда значение приобретает не абсолютный уровень расходов, а отношение между усилиями и полученными результатами. Вне зависимости от того, насколько они эффективны, они останутся бессмысленными затратами (их нельзя даже назвать расходами), если нет результатов. Поэтому основным путем достижения лучшего соотношения в паре «усилия/результаты» является создание необходимых условий.

Разновидности схем дифференциации. Подходы компании к дифференциации могут быть разнообразными: отличительные вкусовые качества (Dr Pepper и Listerine), специфические свойства (завоевавшая успех новинка компании Jenn Air's – гриль со встроенным вентилятором для приготовления шашлыка в домашних условиях), доставка небольших почтовых отправок по территории США в течение ночи (Federal Express), поставка запасных частей не более чем за 48 часов по всему миру и в случае нарушения сроков поставка бесплатно (Caterpillar), больше ценности товара за те же деньги (McDonald's и Wal-Mart), отличия в дизайне и отделке (автомобиль Mercedes), престижность и отличимость (Rolex), надежность и безопасность (Johnson & Johnson), качество исполнения (Karastan в коврах и Honda в автомобилях), технологическое лидерство (3M Corporation в производстве клея и покрытий), полномасштабный сервис (Merrill Lynch), полный ассортиментный ряд продуктов (Campbell's Soups), самый высокий имидж и репутация (Brooks Brothers и Ralph Lauren в мужской одежде, Kitchen Aid в производстве посудомоечных машин, Cross в письменных принадлежностях).

Структура бизнеса, в которых имеются возможности для дифференциации. Дифференциация не является чем-то присущим отделу маркетинга и рекламы и не ограничивается качеством и услугами. Возможности для успешной дифференциации имеются во всех структурах бизнеса. Чаще всего местами, где имеются возможности для дифференциации, являются:

1. Службы снабжения и закупок, которые в конечном счете оказывают влияние на характеристики и качество конечной продукции компании. (Компания McDonald's получила высокую оценку своего жареного картофеля отчасти еще и потому, что ввела очень жесткие требования к покупаемым у поставщиков продуктам.)

2. Сориентированная на продукцию служба научных исследований и разработок обладающая потенциалом совершенствования конструкции и улучшения эксплуатационных характеристик, увеличения числа конечных потребителей и областей использования продукции, расширения ассортимента продукции, сокращения сроков внедрения новых моделей, достижения более частых побед на рынке, увеличения безопасности

потребителя, улучшения возможностей переработки отходов и усиления охраны окружающей среды.

3. Сориентированная на производственный процесс служба научных исследований и разработок, позволяющая осуществлять выполнение работ по индивидуальным заказам, использовать экологически безопасные методы производства, повышать качество и надежность, улучшить внешний вид продукции.

4. Производственные подразделения могут снизить число производственных дефектов, предотвратить преждевременные отказы изделий, продлить срок их службы, обеспечить повышенные гарантийные обязательства, повысить экономичность эксплуатации, обеспечить больше удобства для потребителей и улучшить внешний вид продукции. (Преимущество в качестве, завоеванное японскими производителями автомобилей, обеспечивается исключительно организацией работ при изготовлении и сборке.)

5. Службы сбыта и распределения позволяют быстрее доставить продукцию, аккуратнее оформить заказ, обеспечить меньшую потребность в складских площадях и не допускать возникновения дефицита.

6. Службы маркетинга, продаж и обслуживания потребителей могут обеспечить индивидуализацию по таким важным параметрам, как идеальное обслуживание покупателей, быстрые техническое обслуживание и ремонт, предоставление потребителям большего объема информации или лучшего ее качества, большего объема учебных материалов для пользователей или лучшего их качества, предоставления большего удобства потребителей. (Компания IBM привлекает покупателей путем предоставления пользователям больших компьютеров исключительной технической поддержки и круглосуточного рабочего обслуживания.)

Руководителя должны иметь полное представление об источниках дифференциации и структурах, обеспечивающих уникальность, чтобы разработать прочную стратегию дифференциации и оценить различные подходы к ней.

Обычно выделяют продуктовую дифференциацию, дифференциацию персонала, сервисную и дифференциацию имиджа. Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучшим, чем у конкурентов. Для широко дифференцированных продуктов (автомобили, бытовая техника) следование данной рыночной политике является обычным явлением. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции (например, автомобили BMW).

Сервисная дифференциация – это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов). Сервисную дифференциацию предлагают российские фирма,

торгующие компьютерами. Покупатель может выбрать приемлемый для себя срок гарантийного обслуживания, различную комплектацию, воспользоваться возможностями модификации компьютера (так называемый upgrade).

Дифференциация персонала – это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности в банковской деятельности.

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. Так, большинство известных марок сигарет имеют схожие вкусовые качества, однако марка Marlboro за счет имиджа завоевала 30% мирового рынка сигарет. При использовании дифференциации имиджа фирма может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка (см. таблицу).

<i>Необходимые рыночные условия</i>
<p>существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями</p> <p>существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя</p> <p>преобладает неценовая конкуренция</p> <p>признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат</p> <p>спрос на продукцию разнообразен по структуре</p>
<i>Риски (опасности)</i>
<p>дифференциация может превзойти разницу в цене – уровень цены может стать несколько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке</p> <p>фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей</p> <p>имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров</p> <p>фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации</p> <p>может снизиться потребность покупателей в дифференцировании продукции, что возможно с ростом их информированности</p>

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от

покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Примерами фирм, выполняющих различные версии стратегии фокусирования, могут быть: Tandem Computer, специализирующаяся на производстве постоянно работающих компьютеров, ориентированных на пользователей, кому необходимы безотказные системы и быстрый доступ к информации; Rolls Royce (сверхпрестижные автомобили); Cannondale (горные велосипеды); Fort Howard Paper (производство бумажной продукции только для предпринимателей); пассажирские авиалинии типа Horizon и Atlantic Southeast (специализация на ненасыщенных, короткодистанционных перелетах, связывающих главные аэропорты с небольшими городами, расположенными на удалении 50-250 миль); Vandag (специализируясь на восстановлении покрышек, фирма агрессивно предлагает свои услуги на более чем 1000 стоянок грузовиков) (см. таблицу).

<p><i>Необходимые рыночные условия</i></p> <p>потребности покупателей в данном товаре разнообразны существует рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями) ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши</p>
<p><i>Риски (опасности)</i></p> <p>рыночная ниша становится настолько привлекательна, что переполняется конкурентами различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации</p>

10. Конкурентные стратегии

Существует четыре разновидности стратегий конкуренции. Виолентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, состоящая в ставке на снижение издержек производства. Последнее достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. Три основные разновидности фирм-виолентов за свои гигантские

размеры и экономическую мощь получили в науке звучные названия «гордых львов», «могучих слонов», «неповоротливых бегемотов».

Патентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За свою способность побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением фирмы придерживающиеся этой стратегии получили название «хитрых лис».

Коммутантная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием, научно-техническими заделами или особыми познаниями в специальной области. Поэтому их часто называют скромным именем «серых мышей», что однако, ничуть не мешает многим из них процветать на рынке.

Эксплерентная стратегия – конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом, часто называют «первыми ласточками» (см. рис. 23).

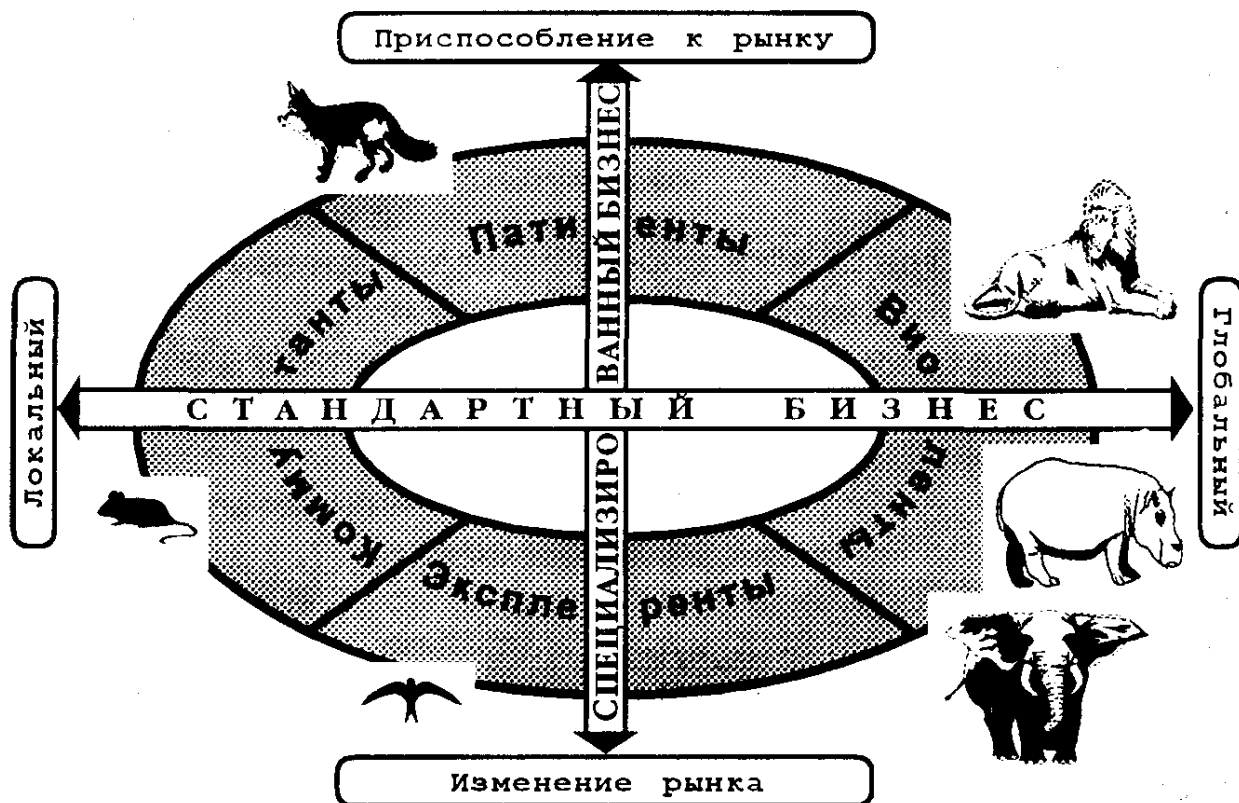


Рис. 23. Поле стратегии конкурентной борьбы

Виолент не может ориентироваться на местный или случайный спрос. Только густая сбытовая сеть, раскинутая по всей стране, а лучше по всему миру, способна собрать мощный устойчивый поток спроса. При этом, как показывает практика, предприятие не может положиться на случайных оптовиков – посредников или обезличенный механизм товарных бирж. Такие каналы сбыта равнодушны к продукции конкретной фирмы, не заинтересованные в выявлении всех ее достоинств и легко «изменяют» ей, чуть только появится другой товар, дающий большую торговую прибыль. Недаром, например, во всем мире биржи прижились почти исключительно в сырьевых отраслях, где весь товар одинаков, а его качество зависит не столько от производителя, сколько от природы.

В силу этих обстоятельств виолент должен создать действительно собственную сбытовую сеть. То есть либо принадлежащую ему самому, либо состоящую из связанных с ним договорными отношениями дилеров. Именно этот процесс можно наблюдать, в частности, в современной России, где большинство западных и, к сожалению, лишь немногие отечественные крупные производители быстро развертывают сбытовые сети.

Не меньшее значение имеют инвестиции в создание управленческого аппарата. На мелкой фирме все задачи управления – от выработки общей стратегии до текущего контроля за исполнителями – решает лично предприниматель. Крупная компания, где эти задачи ложатся на сотни, если не тысячи разных людей, постоянно стоит перед угрозой потери управляемости. Поэтому она остро нуждается в создании эффективно действующей иерархии менеджеров. И должна вложить в эту сферу крупные инвестиции, которые обеспечат материальную и моральную мотивацию менеджеров, их подготовку, внутрифирменный обмен информацией и многое другое.

Виолентная стратегия перспективна и для ведущих российских торговых сетей и предприятий сферы услуг. Не случайно крупные российские частные фирмы все чаще декларируют свое стремление получать прибыль «на обороте», а не за счет завышенных цен. Не лишне напомнить, что когда-то «Макдональдс» стал мировой империей, торгуя 10-центовыми гамбургерами. До сих пор дизайн макдональдсовских кафе подчинен идее дешевой и доброкачественной пищи: стеклянная стена позволяет посетителям видеть производственные помещения, чтобы убедить их, что и за низкую плату клиентов тут не кормят дрянью.

Патентная (нишевая) стратегия

Патентная стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Свою рыночную силу компании – патенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не расплыться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю

маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилий на пользующейся именно ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь, конечно, стремление отклониться то прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, которая посвятила всю свою деятельность их изучению и удовлетворению. И здесь роли меняются – гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние фирмы. Не случайно фирмы – пациенты принято называть «хитрыми лисами» экономики.

Трудно представить себе, скажем, огромный металлообрабатывающий концерн, который бы всерьез занимался поиском наилучшего варианта режущих цепей для электропил. Ясно, что в общем обороте концерна на эти цели придется ничтожные доли процента. Между тем средняя фирма «Омарк» (США) только режущими цепями и занимается, являясь всемирно признанным лидером в этой области. Не надо быть экспертом, чтобы понять, чьей продукции отдадут предпочтение лесорубы при поиске наилучших орудий для тяжелого и опасного труда на лесоповале.

Компании-лисы приносят на рынок разнообразие. Стремясь избежать схватки с гигантами, они выискивают и активно формируют специальные потребности, спасая экономику от обезличивающего экономический стандарт.

Для фирм нашей страны пациентная стратегия имеет особое значение. В первую очередь, в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным, что совсем не лишнее для наших фирм, особенно в схватках с иностранцами.

Вероятно, в дальнейшем в специализированные фирмы пациенты превратятся многие наши передовые производства, в том числе бывшие оборонные. Для этого они располагают неплохими исходными позициями: элитной рабочей силой, хорошим оборудованием, опытом мелкосерийного производства, а порой и уникальной продукцией.

Коммутантная (приспособительная) стратегия

Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента.

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с такими-то обстоятельствами

появилась надобность в том-то и том-то. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей плюс наличие технической возможности поставить их удовлетворение на поток создает основу для массового (виоленты) или специализированного (пациенты) производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. И тогда на сцену выступают коммутанты.

Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать каждую возможность бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов – словом, всего, чем сильны другие фирмы – приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) почти все равно, чем заниматься. Такая незаметность и даже безликость послужила основой присвоения коммутантам звания «серые мыши». Фирмы-мыши, однако, имеют и свойственные только этому типу фирм преимущества. Им легко идти на столь резкие изменения сферы коммерческой деятельности, на которые другие фирмы не способны. В свою очередь, повышенная гибкость становится источником силы коммутантов в конкурентной борьбе. Дух свободного предпринимательства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Именно коммутантная стратегия преобладает среди новых российских частных фирм. Старейшие из них начинали как производственные кооперативы, в своем развитии пережили бум компьютерной торговли, период «иномарок», поменяли еще целый ряд специализаций. Да и по сию пору любое изменение таможенных пошлин или сравнительной рентабельности работы с разными товарами порождает массовую смену рода деятельности частных предприятий.

С точки зрения интересов всей экономики роль фирм-коммутантов вполне почетна (хотя в здоровом хозяйстве в отличие от нынешнего российского они, в основном, концентрируются не в торговле импортными товарами, а в производстве и сфере услуг). Компании-коммутанты появляются там, где:

1. Другие предприятия неэффективны (как, например, во многих случаях крупное хозяйство на селе в сравнении с фермерским);
2. Места для других конкурентов просто физически нет (бензоколонка, кафе, магазин, в маленьком поселке);
3. Прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированного подхода к клиенту (парикмахерская, косметический салон, семейный врач).

Эксплерентная (пионерская) стратегия

Эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Примеры придерживавшихся этой стратегии фирм можно найти среди первопроходцев выпуска персональных компьютеров («Эппл», «Зенит», «Осборн» и др.), биотехнологии («Дженетик»), а так же в более прозаических отраслях. Так, подбирая франчайзеров для своих первых ресторанов в Японии, Южной Корее, на Тайване, «Макдональдс» не случайно искал их в среде рискованных предпринимателей, до того пробовавших свои силы, скажем, в той же микроэлектронике. Ведь они шли на двойной риск и вводили двойное новшество для азиатских потребителей: непривычную американскую пищу и чуждую восточным традициям систему обслуживания («конвейерное» приготовление и раздача блюд).

Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных фирм с «первыми ласточками», раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем.

Эпохальные изобретения не делают по заказу. Еще до начала разработок можно уверенно утверждать, что шансы на успех минимальны. Здесь-то и сказывается разница стратегий. В массовом производстве, где подготовка выпуска нового товара стоит очень дорого, ошибки недопустимы и виолент старается избегать непроверенных прожекторов. У пионерской стратегии – другая правда. Она верит, что реализация ее технических идей перевернет рынок... и в 85 случаях из 100 кончает банкротством (данные за 80-е годы по США).

Но ведь в 15 случаях на долю эксплерента выпадает огромный технический и финансовый успех! Этого оказывается достаточно, чтобы привлекать в бизнес новых и новых фирм-ласточек.

Компании, пренебрегающие инновационной деятельностью, в сущности, беззащитны перед более динамичными конкурентами, сокращением жизненного цикла товаров и ухудшением рыночной конъюнктуры. В попытках устранить подобные проблемы западные компании нередко вступают на рискованный путь приобретения торговых марок на развивающихся рынках. Однако инновационные компании имеют возможность реализации других, более эффективных, стратегий.

В поисках путей наиболее полной реализации технических и маркетинговых возможностей инновационные компании могут создавать совершенно новые, весьма неожиданные рынки. Компания *Sony*, работая над совершенствованием и миниатюризацией электронной техники, положила начало целой новой отрасли портативных приборов для развлечений

(например, *Walkman*, *Watchman* и *Bookman*), компания *Nintendo* – новому рынку электронных игр.

Современная типология конкурентных стратегий может быть представлена в виде следующей таблицы:

Авторы	Виолентная стратегия	Патиентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М. Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса (на сегменте рынка)	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса (на новых товарах)
Стратегии И. Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л. Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка Стратегия дифференциации продукции	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации Стратегия дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

Раздел III. Перемены.

Центральная задача менеджмента в XXI веке заключается в том, чтобы превратить в лидеров перемен как можно больше организаций.

П. Друкер.

Если говорить об изменениях, то стратегия – это и есть изменение.

Д. Кэмпбел.

Глава I. Стратегические изменения.

Надо перестать жить вчерашним днём. Задача номер один – высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности. Нельзя создать завтрашний день, не избавившись от вчерашнего.

П. Друкер.

Способность учиться быстрее, чем ваши конкуренты, может быть единственным заслуживающим поддержки конкурентным преимуществом.

Арие де Геус

1. Теория управления «Эпохи без закономерностей».

На протяжении XX века менеджмент выступал в роли фактора, организующего экономическую деятельность. По мере накопления и практического закрепления знаний происходило формирование принципов эффективного руководства. В условиях современного индустриального роста впервые эти принципы были сформулированы классиками теории управления: А. Файолем, Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном. Наиболее комплексные и сложные концепции руководства, разработанные в пятидесятые – семидесятые годы, связаны с системным и ситуационным подходами к управлению. Казалось, что «социальная технология» менеджмента уже достаточно хорошо разработана и в дальнейшем от неё потребуется только уточнение частных деталей.

Но в конце столетия привычное положение вещей стало быстро меняться. Накопленный десятилетиями практический и теоретический опыт всё чаще стал оказываться бесполезен. Многие хорошо знакомые компаниям изменения рыночной конъюнктуры стали быстро менять свой характер. Из дискретных и невзаимосвязанных они стали превращаться в системные. Обновление продукции и технологий, технологические прорывы и

разрушение традиционных границ отраслей и рынков, падение спроса и утрата прибыльности одних отраслей деятельности и стремительный рост новых происходят непрерывным потоком, и каждое такое изменение по цепочке вызывает серию новых.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из наиболее авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал её «эпохой без закономерностей».

Современные специальные теоретические концепции менеджмента, призванные обеспечить эффективность практического руководства в постиндустриальную эпоху, в области экономики опираются на исследования Н.Д. Кондратьева и Дж. Шумпетера.

Первый из них статистически обосновал существование больших циклов деловой активности и доказал, что в их основе лежат крупнейшие технические открытия и технологические изобретения. Он признавал присутствие в научно-технических открытиях элемента творчества и случайности. Но утверждал, что: «Изобретения могут быть, но могут оставаться недейственными, пока не появятся необходимые экономические условия для их применения», и, следовательно: «Самое развитие техники включено в закономерный процесс экономической динамики».

Признавая заслуги Н.Д. Кондратьева в исследовании технологических циклов, современные исследователи обходят стороной его идеи об иерархическом характере коротких, средних и длинных циклов, а также о взаимной увязке длинных циклов с явлениями политической и социальной жизни.

Основной заслугой Дж. Шумпетера, автора книги «Теория экономического развития», принято считать признание главным действующим лицом процесса экономического развития предпринимателя. Именно предприниматели внедряют новые хозяйственные идеи и создают тем самым новые волны деловой активности. По утверждению Дж. Шумпетера, применение новых идей приводит к формированию «новой комбинации средств производства», охватывающей пять случаев:

- новый продукт;
- новая технология производства или область использования существующего продукта;
- новые рынки сбыта;
- новые источники сырья или полуфабрикатов;
- новый способ организации, создающий предприятию исключительно выгодные позиции в конкуренции.

Подобные нововведения вызывают, по терминологии автора, дискретное изменение привычной траектории хозяйственного оборота, действуя на него как внешняя сила, смещая от состояния равновесия и создавая экономическую динамику. Обратной стороной экономического развития является статика, то есть привычная траектория кругооборота, когда новым достижением начинает пользоваться все большее число

предприятий и происходит самопроизвольное смещение экономики к состоянию равновесия.

Именно на такой основе и сформировалась современная эволюционная концепция менеджмента, которая считает непрерывное развитие стратегий, систем и структур управления основным условием обеспечения эффективности руководства в наше беспокойное время. При этом все внешние изменения и внутренние инновационные процессы рассматриваются не как дискретные случайные ситуации, а как взаимосвязанные элементы общей экономической эволюции.

Методология эволюционной концепции менеджмента построена на изучении истории развития и типизации практических стратегий, систем и структур управления предприятиями, видов внешней изменчивости и отборе соответствующих типовых организационных решений, оптимизации возможных вариантов разработки и внедрения организационных нововведений.

Основным ограничением в такой методике является нивелирование типовыми решениями индивидуальных особенностей компаний. А именно такие особенности, представляющие собой «новые комбинации средств производства», лежат в основе конкурентных преимуществ и определяют направления дальнейшей эволюции теории и практики менеджмента.

Кроме того, подробно обосновав методы управления внедрением нововведений, новая теория так и не смогла определить природу инновационных процессов.

Стратегические рыночные партнеры все чаще сталкиваются с проблемами, порождаемыми бурным развитием рынка, разрывами в цепи событий, неожиданными их поворотами и тп. Непрерывно ускоряется темп возникновения и исчезновения рыночных субъектов. Предугадать эти изменения все труднее, а их прогноз становится все менее надежной базой для всеохватывающего стратегического планирования. Но все же неопределенность окружающей обстановки может быть преодолена с улучшением методов прогнозирования. Более сложна структурная проблема, которая проистекает из динамичности рыночных событий.

Особую важность в этой связи приобретает феномен гиперконкуренции. Она рассматривается как новый этап динамизации рынков, который означает *качественный скачок* в развитии рыночной ситуации. Гиперконкуренция подрывает сами принципы старого учения о стратегии и требует полной переориентации стратегического менеджмента. Концепция стабильных рыночных и отраслевых структур безнадежно устарела. Конкурентные преимущества предприятия быстро приобретают и столь же быстро их теряют.

Гиперконкуренция предполагает выработку особой стратегии, которая является скорее «тактикой». Рекомендации некоторых исследователей звучат парадоксально:

- фирмы должны сами постоянно разрушать свои конкурентные преимущества и создавать новые, если хотят держать лидирующие позиции;
- они должны избегать логически рационального поведения, иначе их стратегия окажется ожидаемой конкурентами, что в условиях гиперконкуренции приведет к гибели предприятия. Гиперконкуренция требует неожиданных, а не предсказуемых решений
- стратегия фирмы должна быть в принципе краткосрочной, любая долгосрочная стратегия может нанести вред предприятию;
- анализ сильных и слабых мест потенциально вводит предприятие в заблуждение, так как нацелен на долгосрочную перспективу. Единственная полезная долгосрочная компетенция должна состоять в том, чтобы постоянно искать и находить новые, неожиданные для конкурента преимущества.

Классическое стратегическое планирование в условиях гиперконкуренции оказывается излишним: пока будет сформирован стратегический план, условия на мировом рынке станут другими. Более того, стратегическое планирование и вытекающая из него идея стратегической адаптации являются контрпродуктивными, так как ориентируют предприятие на статичные рыночные отношения, демобилизуя его в плане активных действий. Упор должен делаться на гибкость, искусство импровизации, умении быстро реагировать на новую ситуацию и находить необычный ответ на выпады конкурентов.

Общая тенденция в развитии стратегического управления заключается в переходе от управленческой функции “*планирования*” к управленческой функции “*организации*”. Рядом с планированием, теряющем свой примат, на равных правах занимает место организация как самодостаточный потенциал решения проблем. Речь уже не идет о том, что за чем следует: “стратегия за структурой” или “структура за стратегией”. Главное в том, что на турбулентных рынках организация заступает *на место* планирования. Сдвиг акцентов в пользу организации проявляется не только в росте интереса к *теории сложности* и *системной теории*, а также к гибким виртуальным организационным формам, но и в структурной переориентации стратегического менеджмента, принявшего концепцию *ключевых компетенций*.

В среде производственно-коммерческих организаций, безусловно, можно встретить и долгожителей, чей возраст исчисляется не десятками, а сотнями лет. Однако, во-первых, такие организации скорее исключение, чем правило. А, во-вторых, нельзя не заметить, что за свой век такие организации меняются настолько радикально, что в их современном состоянии практически невозможно найти что-то, что бы напоминало об их истоках, т.е. о той оригинальной производственно-коммерческой деятельности, которая дала жизнь организации. Современный DuPont и DuPont триста лет тому назад отличаются как небо и земля. Всё, что есть общего между этими двумя историческими состояниями организации с одним названием - это капитал.

Капитал DuPont, меняя со временем под давлением общественных потребностей, научно-технического прогресса, социальной динамики свою организационную форму, всегда оставался капиталом DuPont.

Об организациях, которые сходят со сцены нашей жизни, принято говорить: «Не приспособились!» А, собственно, почему они не смогли приспособиться? Современная теория управления призывает: «Хотите выжить - придерживайтесь парадигмы стратегического менеджмента! Сформулируйте миссию, определите свои сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, уточните цели, распределите ресурсы и действуйте. Почувствуете, что принятая стратегия не ведёт к желаемым результатам, пересмотрите её». Большинство солидных организаций сегодня так и поступают, однако вряд ли можно сказать, что это серьёзно меняет суть дела. Где сегодня, например, такие корпорации как Wang и Amstrad – организации-пионеры компьютерного бизнеса? Куда делась организационная независимость британских автогигантов - Rolls Royce и Jaguar? Их больше нет и, к сожалению, аналогичных примеров бесчисленное множество.

Но разве у компаний, прекративших своё существование, не было стратегии, основанной на том, что в теории стратегического управления прямо называть «vision»? Конечно же, была! Да вот только на практике «vision» чаще всего оказывается «illusion».

Вопрос о том, насколько парадигма стратегического управления способна обеспечить организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие, сегодня представляется весьма своевременным и актуальным. Не упрощает ли современная теория менеджмента реальное положение вещей, призывая организации уповать на «стратегическое мышление» и «стратегический подход к управлению»?

Изучение богатого зарубежного и не очень богатого отечественного опыта свободного организационного развития показывает, что:

- в наши дни как у организаций, выстраивающих свое функционирование в соответствии с определенной стратегией, так и у организаций, не имеющих стратегии, шансы выжить практически **равны**;
- в современном **хаотично** меняющемся организационном окружении парадигма стратегического управления сама по себе **не является панацеей** и не гарантирует успешного организационного развития, хотя и привносит в управление организацией определенную целесообразность;
- в организациях, не имеющих четко сформулированной стратегии функционирования, развитие имеет **эволюционный** характер, тогда как в организациях, управляемых в соответствии со стратегическим планом, такое развитие происходит **революционно**;
- успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное **использование их внутреннего потенциала для**

изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему;

2. Бюрократическая и креативная организация.

Важнейшей *организационной* предпосылкой обновления является борьба с одним из величайших зол управления – бюрократизмом. Наиболее эффективным средством для этого является введение, где возможно, в систему управления рыночных отношений и конкуренции.

Другой предпосылкой такого рода является наличие четких целей и стратегий, широкое привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанные с неожиданными ситуациями.

Наконец еще одной важной предпосылкой такого рода является двойственная система мотивации сотрудников, обеспечивающей их заинтересованность в преобразованиях, позволяющей одновременно и справедливо вознаграждать за успехи и демонстрировать по отношению к ним внимание руководства, обеспечивать им широкую известность и общественное признание.

Коренные изменения в организационных системах

Сущность бюрократической организации	Причины эффективности бюрократии в прошлом	Почему бюрократия оказалась несостоятельной	Что приходит на смену бюрократии
Иерархическая цепочка команд	Бюрократия принесла порядок в организацию Руководители ввели порядок своего доминирования над подчиненными	Бюрократия не может управлять в сложных ситуациях Доминирование одной формы – не лучший способ совершенствования организации	Мировоззрения и ценности Рабочие группы (самоуправляющиеся) Горизонтальная координация Неформальные системы Наличие выбора Независимый внутренний потребитель
Специализация Организация на основе должностных обязанностей	Бюрократия добилась эффективности, введя систему разделения труда	Бюрократия не поддерживает интенсивных междолжностных связей и	Многопрофильность специалистов и интрапредпринимательство

	Сосредоточение интеллектуального потенциала в центре организации	постоянной координации на одном уровне	Организация в рыночно-посреднической системе
Единые правила для всех	Бюрократия создала ощущение справедливости Установила четкую власть руководителей	Сохраняется необходимость в правилах, но они должны быть другими	Гарантированные права Институты свободы и коллективности
Стандартные процедуры	Бюрократия обеспечила жесткую организационную память Проявила способность использовать неквалифицированный труд Преодолела устаревшие методы работы	Бюрократия медленно реагирует на перемены Не согласуется с возникающими сложностями Не поощряет взаимосвязи	Самоуправление Давление рынка и морали общества
Карьера работников, их продвижение по служебной лестнице	Бюрократия культивировала лояльность к организации Создала преемственность управленцев и профессионалов	Уменьшение числа руководящих должностей и повышение спроса в среде образованных рабочих Ограниченные возможности повышения в должности	Карьера на основе профессионального роста Расширение условий обеспечения большей результативности Повышение оплаты труда с ростом квалификации
Межличностные взаимоотношения	Бюрократия уменьшила преобладание семейственности Помогла лидерам ввести жесткую	Информационно емкая работа требует расширения взаимоотношений работников	Широкие взаимоотношения работников Наличие выбора Большая ориентирован-

	дисциплину и принятие жестких решений		ность на результаты
Координация сверху	Бюрократия ввела регулирование неквалифицированной рабочей силы Организовала жесткое управление в отраслях с одинаковой работой и текучестью	Образованные работники готовы к самоуправлению	Самоуправляемые команды Горизонтальные связи и сотрудничество

Миф о пирамидальной системе управления. (по П. Вейллу)

Понятие «иерархия», то есть мысль о том, что кому – то нужно подчиняться, - это стереотип нашего сознания. Оно почти синонимично понятию «быть организованным», передающему идею, что кто – то за все отвечает. Согласно этому мифу, такое весьма обычное явление, как множественные центры управления в современных организационных структурах, существует как аберрация, как нечто, что не должно существовать. Тем не менее, оно существует в форме разветвленной сети управления, матричных структур, проектных групп и других межфункциональных органов. Более того, хотя современные менеджеры часто выступают против своих действующих структур (никогда еще не приходилось слышать, чтобы кто – то сказал, что ему не нравится его матрица), никто не хочет возвращаться к пирамидальной системе управления. Уж если джин власти вышел из бутылки и пронизал всю организационную структуру, люди ни за что не захотят возвращаться к старым временам, когда власть по каплям распределялась из одного регулируемого центра.

Миф об организации как всего лишь инструменте для достижения официальных целей.

Многие, в особенности те, кто связан с «человеческим фактором» в организациях, в течение многих лет боролись с этим мифом. Технически он был демонтирован Ретлисбергом и Диксоном (Roethlisberger and Dikson, 1939) с введением ими концепции «неформальной организации», кроме того, были неоднократные попытки в течение ряда лет гармонизировать нужды людей с нуждами организации (Argyris, 1957; McGregor, 1960; Blake and Mouton, 1964). Но этот миф имеет тенденцию возрождаться всякий раз, как

дела ухудшаются, и нам кажется, что сведение организационной структуры к ее основополагающим элементам – залог ее выживания

Миф о неуместности культуры.

В отношении этого мифа, в отличие от большинства других, просвещенное мнение единодушно в том, что от него давно пора избавиться. На практике, однако, он укоренился крепче, чем остальные мифы, отражая нашу твердую уверенность в том, что американский метод руководства организацией единственно правильный. Как однажды заметил антрополог Эдвард Т. Холл, «слишком часто мы, американцы, придерживаемся наивного взгляда на эволюцию, классифицируя большинство иностранцев как недоразвитых американцев». Этот этноцентризм существует на разных уровнях сознания и бытия – этническом, расовом, национальном, профессиональном, племенном, организационном и т.д. При этом трудно представить, почему мы игнорируем культурные факторы, невидимо пронизывающие все помыслы и действия в организационных структурах. Возможно, мы опасаемся, что правда в какой-то степени осложнит нам жизнь.

Миф о том, что цель любой организации – это продукция.

По мере роста сферы услуг становится все яснее, что нельзя подходить к услугам с теми же критериями, что и к производству. Услуги нельзя «упаковать» в стандартную упаковку. Услуга складывается из взаимодействия людей и протекает во времени. Восприятие бизнеса услуг теми, кто в нем занят, коренным образом отличается от того, каким мы его видим со стороны, особенно когда узнаешь всю глубинную подоплеку. Скольких сил стоит отрешиться от привычной схемы «единиц продукции». Ведь даже традиционным областям сферы услуг, таким, как больницы и университеты, приходится стандартизировать свои услуги для обеспечения контроля за издержками и облегчения долгосрочного планирования.

Миф о рациональном анализе как основном средстве руководства организацией.

В течение всего XX века в США существовало убеждение, что неизменным условием эффективной работы может быть лишь рациональное планирование, а затем его четкое выполнение. Но мы уже подходим к пределу этой модели.

Одной из проблем, с которой сталкивается любая организация (не говоря уже о выходящей на такой, например, неустойчивый рынок, как рынок вычислительных машин), состоит в том, что компания оказывается не в состоянии успевать за изменением рынка, держится за устаревшие идеи и догмы. Под руководством Франка Кэри ИБМ решила эту проблему исключительно эффективно путем институализации изменений. Каждые два года Армонк проводит в ИБМ реорганизации, что считается вопросом

принципа. Например, в конце 1985 г. была проведена регионализация, в результате которой от прежней структуры (в основе которой лежало расщепление организации в глобальном масштабе на подразделения по видам продукции) ИБМ перешла к структуре с «уплотненным расщеплением» на глобальном уровне на подразделения по региональному принципу. Последствия реорганизаций обычно ослабляются путем изменений различных функций не одновременно, а в разное время; например, в административном центре и в периферийных отделениях, занимающихся сбытом, реорганизация проходит с запаздыванием на год, хотя последние самые существенные перемены в ИБМ одновременно охватывали и те, и другие отделения. Несмотря на это, даже рутинная, проводимая раз в два года перестройка в национальном отделении может затрагивать до пяти тысяч человек в каждой стране, так как при этом проводятся в составе руководства, в территориальном размещении и в кадровой структуре персонала. Привычка к постоянным перестройкам настолько глубоко проникла в образ жизни ИБМ, что связанные с реорганизацией сбои в работе продолжаются всего несколько дней (редко дольше недели), а затем все успокаивается, и жизнь начинает течь так, как будто ничего и не случилось. Благодаря исключительной «открытости» структуры ИБМ потери от этих сбоев на удивление минимальны. Однако подобное положение приводит к тому, что первый вопрос, который задает себе любой сотрудник ИБМ своему коллеге, встречаясь на совещании, звучит так: «Кем ты теперь работаешь?» Причем вопрос звучит совершенно естественно, без тени иронии. Поздравления с новой должностью традиционно рассылаются *каждому* ежегодно в первые две недели января, когда ИБМ почти обязательно доставляет себе удовольствие хотя бы одной значительной реорганизацией!

В то же время выгоды, связанные с этой системой, огромны. Она позволяет перетасовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, где необходимо, а также предоставляя множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что подбрасывая в воздух все карты, удается избавиться от «слипаний», которые неизбежно накапливаются в любой организации, в том числе решить проблему выявления сотрудников, достигнувших уровня собственной некомпетентности (согласно принципу Питера), и обеспечить возникновение новых инициатив. Армонк всегда может сослаться на возвышенно звучащую причину проведения любой из таких перемен, но могут возникнуть и подозрения, что в этом случае средство было важнее результата: реальной целью является сам процесс, конечный результат почти случаен – это просто один из потенциальных альтернативных результатов, каждый из которых с тем же успехом был бы получен многотерпеливым коллективом сотрудников ИБМ.

«Кайзен» означает постоянное совершенствование. Так называется японская философия управления, призывающая всех – и менеджеров, и работников – к постоянному стремлению к улучшениям. В своей книге,

посвященной философии совершенствования, Масааки Имаи утверждает, что японские компании выработали особый стиль мышления, в котором главное внимание уделяется процессу, что позволяет им разрабатывать стратегии, обеспечивающие постоянное совершенствование на каждом уровне организационной иерархии. Основная идея данной философии заключается в том, что ни одного дня не должно пройти без какого – либо, пусть малого, улучшения где – либо в компании. Такой подход не совсем приемлем для западных компаний, где работники стремятся сохранять статус-кво, предпочитая «знать, где они находятся», и, критикуя руководство, заставляющее компанию постоянно изменяться.

3. Стратегическое управление в контексте организационного развития.

Макромир находится в состоянии постоянного динамического равновесия. Одно относительно устойчивое состояние окружающей нас действительности является лишь переходом к следующему. Меняется мир и вместе с ним меняется все его наполнение. Мы постоянно стремимся к какому – то совершенству, но, почти достигнув то, что считали совершенством, вдруг обнаруживаем, что это не совсем то, и продолжаем развитие.

Организации вообще возникают потому, что в макромире сложились все необходимые и достаточные условия для их возникновения, меняются по мере изменения своего окружения и исчезают с исчезновением этих условий. Немногим из них удается улавливать направления внешних изменений и выживать благодаря или вопреки действию внешних обстоятельств. И уж совсем немногие оказываются долгожителями на этом свете.

Большинство из тех организаций, которым на протяжении длительного времени удается оставаться «в строю» и функционировать достаточно успешно, не имея стратегического плана, придерживаются **принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением**. Изменения, происходящие в таких организациях, дискретны, но всегда согласуются с общим направлением изменений в их окружении. В отсутствии представлений о своем будущем положении такие организации ориентируются по направлению изменений во внешнем окружении. Здесь менеджеры стараются удерживать свою организацию в состоянии, напоминающем «здоровье», путем пошаговых, логически связанных между собой изменений, достаточно хорошо согласующихся с изменениями в окружении. Квин называет такой стиль управления организационными изменениями **рациональным инкрементализмом**. в таких организациях не происходит глубоких изменений, по крайней мере, до тех пор, пока не происходит глубоких и внезапных изменений в окружении.

Менеджеры идут на инкрементальное управление развитием своих организаций, как правило, тогда, когда:

- четко осознают невозможность прогнозировать состояние организационного окружения в будущем;
- понимают неразрывную связь своей организации с политической системой ее окружения и невозможность проведения самостоятельной линии развития без того, чтобы не вступить в конфликт с этим окружением.

Инкрементальное организационное развитие является производной направления и силы действия внешних условий организации.

Минцберг показал, что стратегическое управление имеет место, как правило, в тех организациях, где готовы идти на **революционные изменения**. В таких организациях менеджеры упорно стараются противостоять тем изменениям, к которым их постоянно подталкивает динамика внешнего окружения. Несмотря на то, что организационное окружение указывает на особый путь развития организации, последняя продолжает двигаться ранее намеченным стратегическим курсом. Но постепенно несоответствие внешних условий и способа функционирования организации достигает своего критического предела. Это противостояние рано или поздно приводит к **организационному кризису**. В условиях организационного кризиса такая организация внезапно осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.

Пример развития корпорации Apple полностью подтверждает этот вывод. На разных этапах своего существования эта корпорация придерживалась разных стратегий, которые поначалу приносили ей большой экономический и моральный успех. Однако, спустя уже некоторое время (как правило 2 – 3 года), становилось очевидно, что избранная стратегия стала очень далека от действительности. Тогда наступал организационный кризис, разрешение которого всегда было болезненным и связано с выбором нового стратегического направления.

Итак, стратегическое управление придает направленность развитию организации, но периодически приводит к организационным кризисам. Л. Грейнер предложил оригинальную модель, описывающую развитие таких организаций через последовательность кризисных точек. Он выделяет 5 стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь организации из одной стадии развития в следующую лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода. Л. Грейнер называет следующие стадии и кризисы организационного развития:

- *Стадия развития, основанного на творчестве.* Это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – *кризиса лидерства*. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Основное внимание в

этот период сосредотачивается на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура компании при этом чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают. Это становится причиной первого кризиса, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?

- *Стадия развития, основанного на руководстве.* Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако, через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это - кризис *автономии*.

- *Стадия развития, основанного на делегировании.* Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса — кризиса *контроля*, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

- *Стадия развития, основанного на координации.* Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемых из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации; финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных *границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной кризиса границ*.

- *Стадия развития, основанного на сотрудничестве.* Для преодоления кризиса границ потребуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изошренности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на

логическую завершенность определенного цикла развития организации. Л. Грейнер считает, что эта стадия может завершиться кризисом *психологической усталости или доверия*, когда все устают от работы как единая команда. После разрешения этого кризиса может последовать 6 стадия организационного развития, основанная на дуальной структуре: «привычной» структуре для обеспечения выполнения ежедневных рутинных операций и «рефлексивной» структуре для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Следует признать, что организации могут обходиться и без стратегии и стратегического управления. Стратегическое управление является скорее витамином, чем обязательным компонентом. Однако, в современных условиях стратегическое управление можно сравнить с сильно действующим витамином, который следует употреблять очень осторожно, чтобы дать организации больше сил для нормального функционирования и развития, а не навредить ей до смерти. Поскольку ритм современной жизни очень сильно отличается от того, что было 30, 20 и даже 10 лет тому назад, постольку и применение витамина «стратегическое управление» должно отличаться от того, что было раньше. Современные стратегии организации должны базироваться не на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, а на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить свое внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование. Те организации, которые пойдут иным путем (путем реализации пассивных стратегии или эволюционного развития), рискуют вскоре оказаться в организационном вакууме. Иными словами, может оказаться, что во внешнем окружении не будет соответствующей им ниши.

4. Управление изменениями.

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями ("менеджменту изменений").

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. "Менеджмент изменений" занимается специфическими вопросами

управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Предпосылки изменений

Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Обычно среди этих компонентов выделяют *экономические* (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация), *технологические* (быстрое распространение новых технологий), *политико-правовые* (изменения в законодательстве), *социально-культурные* (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и *физико-экологические* (климатические условия, нагрузка на экосистему).

На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают *производственные и кадровые* параметры. К первой категории относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Как правило, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. С экономической точки зрения кризисы следует различать по тому, в каких областях они представляют опасность для достижения фирменных целей. Так, *кризис ликвидности* означает реальную потерю платежеспособности. Поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка (например, в результате его продажи с торгов или других ликвидационных процедур).

Кризис успеха характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и пр.). Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике. Менее заметным и не столь непосредственным является *стратегический кризис*. Хотя положение фирмы в данный момент (ситуация успеха) может казаться вполне удовлетворительным, его наступление необходимо диагностировать, если происходят сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения прежней или принятия новой ориентации (например, выход на новые рынки, продуктовые

или технологические инновации). Как правило, такие изменения рассчитаны на многие годы.

Два крайних подхода к управлению изменениями

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об эволюционной и революционной модели изменений. В духе подобной "экстремальной" классификации целесообразно представить и концепции изменений социотехнических систем.

Революционные изменения в рамках "реинжиниринга хозяйственной деятельности"

В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М.Хаммер и Дж.Чампи в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. По их мнению, хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Важной предпосылкой достижения столь амбициозных целей является ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейшей информационной технологии на рабочем месте компетентных сотрудников. Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь недемократическим путем. Руководство сосредотачивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов. От стратегии предприятия зависит, что нужно принять в качестве ключевых процессов. Но основное внимание следует уделять лишь немногим из них (например, разработкам новой продукции, интеграции, логистике и т.п.).

Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а исключительно с учетом нужд ключевых процессов. По-новому необходимо подходить и к проблематике так называемых точек пересечения интересов.

Особое внимание придается *информационной технологии*. Цель ее внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве. При этом речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов. Благодаря целенаправленному

использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников.

Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имеем в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры. Авторы концепции хозяйственного реинжиниринга в этой связи говорят об "уполномоченных" сотрудниках, которые должны стать "профессионалами процесса".

Коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала (например, в рабочих группах). По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой. Необходимы и другие изменения в области кадрового менеджмента. Так, особенно важна новая база компенсаций (оплаты труда). Систему стимулирования следует ориентировать прежде всего на фактические способности сотрудников, а не на их прежние заслуги

Эволюционные изменения в рамках организационного развития

Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система ("организация" в институциональном понимании).

Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

Данное определение уже намечает основные нормативные положения организационного развития. Изменения должны осуществляться членами организации. Внутрифирменные и внешние консультанты (так называемые агенты изменений) могут выступать в качестве вспомогательной силы, но не как основные исполнители изменений. Это выражается в постулате "опора на собственные силы" (без зависимости от экспертов), а также "люди, затрагиваемые переменами, становятся их участниками". Тем самым организационное развитие может содействовать демократизации труда. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводиться к уровню партнерства с упором на взаимное доверие.

Расширенная концепция организационного развития включает как структурный, так и кадровый аспект. В рамках *структурного подхода* делается попытка с помощью изменений в организационном регулировании (например, организационных планов, описаний отдельных ролевых функций)

создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного развития. *Кадровый подход* заключается в проведении мероприятий по повышению квалификации сотрудников (развитию персонала) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изменений. Несомненно, целеустановка организационного развития (экономическая и социальная эффективность) должна опираться на комбинацию обоих подходов.

Организационное развитие осуществляется в несколько этапов. Вначале происходит "размораживание" социальной системы. Ставятся под вопрос взгляды, ценности и модели поведения членов системы и проводится экспертиза их пригодности для достижения системных целей (производительность, инновационная активность, гуманизация труда). На втором этапе начинается движение к переменам. Новые модели поведения и организационного регулирования испытываются и в ходе обучения персонала закрепляются.

5. Технология изменений.

Функция внедрения стратегии состоит в том, чтобы определить, как запустить стратегию и работу и получить необходимые результаты и планируемое время. Чтобы правильно установить, что должно быть сделано для внедрения и умелой реализации стратегии, а также получения хороших результатов требуется высокая квалификация. Внедрение стратегии – это в основном практическая, близкая к жизни административная задача, включающая в себя следующие главные аспекты:

- Создание организации, способной успешно использовать стратегию.
- Разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха области.
- Проведение поддерживающей стратегии политики.
- Создание мотивации для людей, которая стимулировала бы энергичное достижение поставленных целей; при необходимости изменение их обязанностей и производственного поведения таким образом, чтобы они больше соответствовали требованиям успешной реализации стратегии.
- Увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей.
- Создание такой культуры компании и делового климата в ней, которые способствовали бы успешной реализации стратегии (см. таблицу).

№ п/п	Наименование предприятия (программы)	Конкретные действия
1	Создать «стартовую	1. Провести стратегическую диагностику

	площадку»	<ol style="list-style-type: none"> 2. Разработать схему вероятного сопротивления 3. Выбрать подходящий метод 4. Мобилизовать менеджеров на поддержку изменений 5. Обеспечить необходимое информирование и обучение персонала 6. Выявить и мобилизовать на реализацию изменений таланты персонала 7. Привлечь консультантов
2	Планирование процесса изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направить основные внутренние процессы организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей. 2. Планировать внедрение конкретных изменений 3. Использовать модульный подход 4. В рамках каждого модуля предусмотреть принятие «адекватных стратегических изменений»
3	Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четко разделить ответственность между менеджерами организации 2. Обеспечить целевое финансирование изменений 3. Ставить перед менеджерами конкретные тактические задачи по осуществлению стратегических изменений 4. Осуществлять целевое вознаграждение менеджеров и специалистов за достижение конкретных результатов в ходе реализации стратегических изменений

4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений 2. Обучать конкретных менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их внедрения 3. Привлечь менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений 4. Контролировать совместимость конкретных задач с профессиональным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов
5	Управление производственным процессом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Начинать практическое внедрение изменений как можно скорее 2. Вести планирование и внедрение изменений параллельно 3. Контролировать процесс планирования и внедрения изменений
6	Институционализировать новую стратегию организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создавать в организации благоприятную атмосферу для проведения стратегических изменений 2. Адаптировать корпоративную культуру организации под стратегические изменения 3. Целенаправленно повышать потенциал персонала (прежде всего посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии
7	Осуществлять адекватное реагирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ввести двойную органичную систему управления (тактической и стратегической деятельностью организации) 2. Проводить целевой контроль стратегическим изменениям 3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность 4. Вести стратегический бюджет

6. Организационное развитие.

Под ОР далее будет подразумеваться широкая философская концепция изменений плюс методология изменений, базирующиеся на рассмотрении организации как «открытой системы».

Для того, чтобы определить, окажется ли данный подход полезным в конкретном случае, необходимо понять, разделяет ли лидер изменения его основополагающие предположения.

Предположения относительно лиц.

1. В общем случае люди имеют потребности в личном росте и развитии. Эти потребности с большей вероятностью могут быть удовлетворены в обстановке взаимной поддержки и бросающих вызов задач.

2. Потенциал большинства работников не используется полностью, и они способны принять большую ответственность и внести более существенный вклад в решение задач организации, чем это допускается в условиях, наблюдаемых в большей части организаций. Таким образом, организация работы, управленческие предположения и другие факторы часто демотивируют людей в организациях.

Предположения относительно людей в группах.

3. Группы имеют важное значение для людей, и большинство из них удовлетворяет свои потребности в группах, особенно в рабочих. Рабочая группа состоит из равных по положению сотрудников и начальника и оказывает сильное влияние на каждого члена группы.

4. Рабочие группы как таковые нейтральны, однако в зависимости от своей природы такие группы могут либо приносить пользу, либо наносить вред организации.

5. Рабочие группы могут преуспеть в удовлетворении индивидуальных потребностей и требований организации в результате совместной работы в духе сотрудничества. Для того, чтобы группа могла эффективно работать, формальному лидеру не следует осуществлять функции лидерства постоянно и при любых обстоятельствах. Эффективность может увеличиться, если члены группы будут помогать друг другу.

Предположения относительно людей в организациях.

6. Поскольку организация является системой, изменения в какой-либо одной подсистеме (социологической, технологической или управленческой) скажутся и на других подсистемах.

7. Многие люди руководствуются собственными чувствами и установками, которые оказывают влияние на их поведение, однако для организационной культуры характерна тенденция к подавлению выражения этих чувств и установок. Подавление чувств и эмоций неблагоприятно сказывается на разрешении проблем, получении удовлетворения от работы и личном росте.

8. В большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества намного ниже, чем это желательно и необходимо.

9. Несмотря на приемлемость стратегии типа «победа – поражение» в некоторых ситуациях, многие ситуации подобного типа оказываются дисфункциональными не только для служащих, но и для организации в целом.

10. Многие так называемые «межличностные столкновения» между отдельными лицами чаще всего обусловлены структурой организации, а не особенностями участвующих в них людей.

11. Если чувства рассматривать в качестве существенного фактора, то появляются дополнительные возможности для улучшения руководства, коммуникаций, межгруппового сотрудничества и повышения степени удовлетворенности от работы.

12. Смещение акцента при разрешении конфликта с издания приказов или «сглаживания ситуации» на открытое обсуждение идей способствует не только личному росту, но и достижению целей организации.

13. Организационная структура и подход к организации работы могут быть модифицированы для более эффективного удовлетворения потребностей отдельных людей, групп и организации в целом.

Сопоставление основных методов управления изменениями

Критерий	Хозяйственный реинжиниринг	Организационное развитие
Происхождение метода	Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту	Социальная психология, консультационная практика по социологии
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов	Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее членов
Принципиальная позиция менеджеров	Мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами) Четкая постановка вопроса "почему нужны перемены"	Сохранение членов организации на своих местах Расчет на собственные силы

	Привлечение к участию убежденных сторонников перемен	Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами Демократизация, ликвидация иерархии
Отношение к персоналу	Предоставление дополнительных полномочий Формирование профессионалов	Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность
Характер изменений	Глубокие и всеохватывающие перемены Прерывность процесса Изменения крупными скачками	Длительный процесс обучения и развития Непрерывность процесса Изменения мелкими шагами
Сроки реализации и проекта	Несколько лет с упором на быстрый успех измеряемый в количественных показателях	В течение длительного времени с расчетом на терпение и открытость
Объект изменений	Предприятие в целом или ключевые процессы	Предприятие в целом или его части
Цели	Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)	Повышение рентабельности (экономической эффективности), гуманизация труда (социальная эффективность)
Вид кризиса	Кризис ликвидности Кризис успеха	Кризис успеха Стратегический кризис
Стратегия изменений	Стратегия "сверху вниз"	Стратегия "сверху вниз" Стратегия "снизу вверх" Биполярная стратегия Стратегия "клина" Стратегия "многих точек"

<p>Методические аспекты</p>	<p>Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией Адаптация организационных структур и должностных инструкций Изменение ценностных представлений (например, ориентация на процесс создания стоимости или клиентуру) Внедрение современной информационной технологии Развитие персонала и новые методы оплаты труда</p>	<p>Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)</p>
<p>Ключевые роли</p>	<p>Лидер ("властный покровитель") "Хозяин процесса" (в роли его куратора) Группа реинжиниринга Управляющая комиссия (в составе "властного покровителя" и специалистов) "Шеф реинжиниринга" (специалист)</p>	<p>"Агенты изменений" (в составе специалистов и "хозяина процесса" в роли консультанта) "Система клиента" (реорганизуемая область) "Катализатор изменений" ("властный покровитель")</p>
<p>Сильные стороны</p>	<p>Возможность радикального обновления Шансы на явное повышение рентабельности Быстрота изменений Концептуальное единство мероприятий Значительное расширение компетенции специалистов</p>	<p>Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений Учет способности к развитию членов системы Стимулирование самоуправления и самоорганизации Долгосрочная перспектива Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям</p>

Слабые стороны	Нестабильность в фазе изменений Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты Исключение альтернатив стратегии перемен (только "сверху вниз") Низкая социальная приемлемость	Недостаточная скорость реакции Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития Необходимость поиска компромиссов Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений
----------------	--	--

7. Стратегическое видение и стратегический оппортунизм.

Выделяют два прямо противоположных подхода к созданию успешных стратегий. Оба они имеют право на существование, но требуют совершенно разных систем, людей и культурных оснований. Стратегическое видение базируется на долгосрочной перспективе; как разработка стратегии, так и сопровождающий ее анализ ориентированы в *будущее*. Стратегический оппортунизм, напротив, фокусирует внимание на наиболее значимых *сегодня* стратегиях. Его приверженцы уверены в том, что лучший способ иметь хорошую стратегию завтра — получить ее уже сегодня.

Стратегическое видение

Условием успешного менеджмента на основе стратегического видения является наличие у фирмы четырех характеристик.

1. Четкая будущая стратегия, основанная на стержневой идее и спецификациях конкурентной «арены», функциональных стратегиях и конкурентных преимуществах.

2. Видение, распространяющееся на организацию в целом. Должно присутствовать убеждение в правильности стратегии, уверенность в том, что видение достижимо и стоит затрачиваемых на него усилий, а также реальная заинтересованность в воплощении видения в жизнь.

3. Активы, компетенции и ресурсы для внедрения стратегии должны либо наличествовать в компании, либо необходимо разработать план по их привлечению.

4. Терпение. Компания должна придерживаться выбранной стратегии, несмотря на конкурентные угрозы и соблазнительные возможности, способные оттянуть на себя необходимые ресурсы.

Менеджмент на основе стратегического видения требует; определенного типа организации и стиля управления. Стратегическое видение предполагает дальновидность и долгосрочный подход: в зависимости от вида бизнеса

горизонт планирования простирается на 2, 5 или 10 лет. Как следствие, весь вспомогательный анализ и информационная система компании должны быть подчинены цели изучения возможной будущей среды. Активную роль играют эксперты, способные предсказать ключевые будущие события и тенденции. Сценарный анализ, метод Дельфи, технологическое прогнозирование, анализ трендов, - все это неотъемлемые составляющие аналитической части разработки стратегии.

Организация должна быть способна к созданию активов, которые принесут отдачу в относительно отдаленном будущем. Для этого необходимы жесткая, централизованная организационная структура, равно как и сильный харизматический лидер, способный «продать» видение всем «потенциальным покупателям» как внутри организации, так и за ее пределами.

Организационные характеристики	Стратегическое видение	Стратегический оппортунизм
Перспектива	<ul style="list-style-type: none"> • Дальняя 	<ul style="list-style-type: none"> • Текущее время
Стратегические неопределенности	<ul style="list-style-type: none"> • Тенденции, от которых зависит будущее 	<ul style="list-style-type: none"> • Текущие угрозы и возможности • Контроль над
Восприятие среды	<ul style="list-style-type: none"> • Сценарии будущего 	изменениями
Информационная система	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентирована на прогнозирование • Преданность 	<ul style="list-style-type: none"> • В реальном времени • Гибкость
Ориентация	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие активов • Вертикальная интеграция • Харизматический стиль 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптивность • Быстрая реакция
Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • «Мечтательное» 	<ul style="list-style-type: none"> • Тактичность • Деятельность
Структура	<ul style="list-style-type: none"> • Централизованная • Жесткая, сверху вниз 	<ul style="list-style-type: none"> • Децентрализованная • Подвижная
Люди	<ul style="list-style-type: none"> • Всегда готовы выполнить приказ 	<ul style="list-style-type: none"> • Предприниматели
Экономическое преимущество	<ul style="list-style-type: none"> • Эффект масштаба 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффект расширения видов деятельности
Рыночная сигнализация	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренты получают мощные сигналы от фирмы 	<ul style="list-style-type: none"> • Действия фирмы оказываются сюрпризом для конкурентов

Стратегический оппортунизм

Стратегическим оппортунизмом движет ориентация на настоящее. Его основная посылка такова: внешняя среда является настолько динамичной и неопределенной, что стремление компании к каким-либо будущим целям бессмысленно. Если структура компании не обеспечивает ей стратегических преимуществ сейчас, она вряд ли имеет основания надеяться на стратегический успех в будущем.

Придерживающаяся стратегического оппортунизма фирма кардинально отличается от компании со стратегическим видением. Различия между ними наиболее четко проявляются в отношении к стратегическим неопределенностям. Какие тенденции наиболее сильны и критичны сегодня? Что сейчас движет рынком? Какие стратегические проблемы, стоящие перед компанией, требуют немедленного решения? Какие технологии уже можно применять? Каковы текущие стратегические возможности и угрозы? Что делают на рынке (и в своих лабораториях) конкуренты? Какие изменения в стратегиях происходят или вскоре произойдут?

Весьма различны у них и информационные системы и процессы анализа. Для поддержания стратегического оппортунизма компания должна осуществлять мониторинг покупателей, конкурентов и отрасли в целом с тем, чтобы идентифицировать тенденции, возможности и угрозы в момент их появления. Сбор и анализ информации должны быть не только высокочувствительными, но и проводиться в режиме реального времени. Необходимы частые, регулярные совещания, посвященные анализу последних разработок и происходящих на рынке событий. Организация должна уметь быстро «схватывать» происходящие изменения и соответственно трансформироваться сама.

Признак организации с развитым стратегическим оппортунизмом – стратегическая гибкость и готовность быстро реагировать на новые возможности. Такая организация отличается адаптивностью, умением подстраивать свои системы, структуру, людей и культуру под нужды новых предприятий. Ее стратегия динамична, а изменчивость является нормой.

Дискуссию по поводу развития стратегического менеджмента можно условно разделить на две большие группы:

- 1) плановая (предписывающая) и противоположная ей эмерджентная (спонтанная) стратегии;
- 2) стратегия, основанная на конкурентном позиционировании, и противоположная ей стратегия, основанная на стержневых компетенциях.

Суммируем главные характеристики этих подходов и кратко отметим их основные достоинства и недостатки (см. таблицу).

Подходы к стратегическому менеджменту

Подход	Теория	Преимущества	Недостатки
Плановая (предписывающая) стратегия	Стратегический менеджмент – в значительной степени формализованный процесс. Определяются бизнес-цели, для их достижения формулируются и внедряются стратегии	Четкие цели обеспечивают направления для компании. Цели достигаются через задачи, выполнение которых можно контролировать и измерять. Ресурсы могут быть распределены для достижения специфических целей, эффективность может быть также определена. Подход логический и рациональный	Очень часто существует несовпадение между запланированным и достигнутым. Жесткое планирование в условиях динамичного и турбулентного бизнес-окружения может быть непродуктивным. Предписания могут сдерживать творчество. Жесткая привязанность к планам может привести к упущенным деловым возможностям
Эмерджентная (спонтанная) стратегия	Стратегия появляется и развивается спонтанно, без какого-либо заранее определенного жесткого планирования	Эмерджентная стратегия увеличивает подвижность в турбулентном окружении, что позволяет адекватно реагировать на угрозы и использовать возможности. Изменения, связанные с отношением заинтересованных лиц, могут означать, что стратегия в силу необходимости эмерджентна	Существует опасность «стратегического дрейфа», так как цели нечетко сформулированы. Гораздо сложнее оценить результат, так как задачи нечетко определены
Подход с точки зрения конкурентного позиционирования	Конкурентное преимущество достигается за счет позиции компании в отрасли, к которой компания	Тщательно разработанные аналитические схемы, подобные портеровским пяти факторам, ценностной цепочке	Игнорирует важность ресурсообеспечения конкретной компании и больше занимается факторами,

	<p>принадлежит. Компания анализирует сильные стороны конкурентов в отрасли и выбирает соответствующую родовую стратегию. Компания размещает деятельность таким образом, чтобы поддержать свою родовую стратегию. Суть подхода – «извне внутрь»</p>	<p>и родовым стратегиям. Структурированный подход помогает упростить сложность компании и ее окружения. Позволяет определить возможности и угрозы в бизнес-среде</p>	<p>ориентированными на отрасль. Некоторые аналитические схемы (например, родовые стратегии) часто критикуются</p>
<p>Стратегический подход, основанный на стержневых компетенциях</p>	<p>Компании должны определить стержневые компетенции, которые могут быть усилены на ряде рынков. Суть подхода – «изнутри вовне»</p>	<p>Данный подход подчеркивает роль отдельной компании в завоевании конкурентной позиции. Подчеркиваются также стратегические намерения, видение и творческий подход</p>	<p>Аналитические схемы еще только появляются и сравнительно слабо разработаны. Важность окружения в определении конкурентного преимущества недооценивается</p>

Дискуссия «предписывающая стратегия – эмерджентная стратегия»

Плановая, или предписывающая стратегия рассматривает стратегический менеджмент как логический, рациональный и системный подход. После анализа компании и ее окружения аналитики должны четко определить корпоративные и бизнес-цели и сформулировать, выбрать и реализовать стратегии, которые позволят достичь поставленных целей. Этот подход критикуют на том основании, что существует большая дистанция между тем, что запланировано, и тем, что достигнуто (Mintzberg, 1987). Также считают, что увеличивающиеся турбулентность и хаотичность бизнес-окружения делают четкое планирование достаточно бессмысленным. Плановость мешает бизнесу быть подвижным, а без этого невозможно выжить в условиях постоянных изменений. Чрезмерное плановое

регулирование мешает проявлению творчества, что часто подрывает успех стратегии.

В то же время следует отметить, что системное планирование позволяет организовать сложную деятельность, и информацию, объединить бизнес-цели, ставить задачи по достижению определенного результата и значительно увеличить степень контроля над деятельностью компании. Плановый подход часто используют вместе с подходом, основанным на конкурентном позиционировании.

Эмерджентная стратегия

Эмерджентная стратегия зиждется на признании того факта, что стратегия должна разрабатываться постоянно, то есть все время. Эта точка зрения основана на предположении, что компании – это социальные организации, действующие в быстро меняющемся окружении. В подобных обстоятельствах стратегия возникает как результат взаимодействия между заинтересованными лицами и между компанией и ее окружением. В результате эмерджентного подхода компании быстро реагируют на изменения, становятся чрезвычайно подвижными. Этот подход может быть основой организационного обучения и обеспечить такую внутреннюю культуру, которая позволит менеджерам думать и действовать активно и творчески (что не обеспечивается жесткими рамками плановой стратегии). Недостатком данной стратегии является отсутствие четкой стратегической цели, что может сказаться на результатах деятельности компании (поскольку у компании нет ясно сформулированной цели, нельзя определить, достигнута ли она). Подобное отличие компании способствует достижению ею благоприятного конкурентного позиционирования.

Указанный подход также подчеркивает важность организационного обучения, менеджмента знаний и бизнес-сотрудничества как источников конкурентного преимущества (Sanchez and Heene, 1997; Demarest, 1997).

Стратегия, основанная на стержневых компетенциях, делает упор на поиске путей борьбы за конкурентное преимущество отдельной компании. Критики этого подхода считают, что ему недостает хорошо разработанных аналитических схем и в нем недооценивается потенциальная роль бизнес-окружения при определении причин успеха или неудач.

Интегрированный подход к стратегии

Сходства и различия в подходах

Принято читать, что плановый подход и подход с точки зрения конкурентного позиционирования имеют много общего, так как они рассматривают стратегический менеджмент как структурно организованный

процесс. Эмерджентный подход и подход с точки зрения стержневых компетенций делают упор на организационных знаниях и обучении.

В то же время плановый и эмерджентный подходы считаются диаметрально противоположными, то же самое можно сказать о конкурентном позиционировании и применении стержневых компетенций. Однако на практике подходы во многом дополняют друг друга, так как представляют различные перспективы на одни и те же ситуации.

Минцберг (Mintzberg 1995) считает, что подход, основанный на стержневых компетенциях, и конкурентное позиционирование должны рассматриваться как «дополняющие друг друга, но в то же время два разных способа анализа, каждый из которых призван улучшить качество стратегического мышления и анализа». В дополнение к этому Квин и Войер (Quinn and Voyer, 1994) признают, что «формальные плановые техники выполняют много разных функций».

Вклад каждого подхода

Каждый из подходов имеет свои преимущества. Признавая вклад каждого из предлагаемых подходов, менеджеры смогут серьезно подойти к формированию стратегического менеджмента. Вклад каждого из подходов можно вкратце свести к следующему:

- плановый подход – определенная степень планирования необходима для определения целей в стратегии компании и оценки результатов ее деятельности;
- эмерджентный подход – планы всегда должны быть подвижны, чтобы позволить компаниям обучаться и адаптироваться к изменениям в бизнес-окружении;
- конкурентное позиционирование – подчеркивает важную роль окружения и дает необходимые инструменты анализа позиции компании в контексте всей отрасли;
- стержневые компетенции – подчеркивает роль компании в определении специфических (именно для данной компании) ресурсов.

8. Организационное развитие.

Жизнь любой организации сводится к двум основным группам процессов: процессам функционирования и процессам развития. Под функционированием понимается деятельность организации, непосредственно связанная с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой.

В процессе же развития для этого создаются необходимые условия путем преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному

состоянию организация восстанавливает нарушенное внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно.

Таким образом, организационное развитие представляет собой систематическое, планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которое находит выражение в регламентации функций отдельных работников, рационализации внутренних структур, упорядочении производственных и социальных процессов и их взаимодействия.

Развивающаяся организация привлекает больше талантливых людей, нежели организация, находящаяся в застое. Здесь существенным образом изменяются и характер работы, и требования к руководителю, менеджеру-лидеру преобразующейся организации. По мнению Р.Уотермена, от такого лидера преобразований требуется:

- уменьшить собственное непосредственное руководство и увеличить делегирование полномочий;

- относиться к сотрудникам как к главной творческой силе организации;

- учиться у своих работников;

- спрашивать, объяснять, налаживать контакты, сообщать людям, что хотят от них добиться, интересоваться их идеалами и искать взаимопонимание;

- служить катализатором перемен, а не мешать им;

- найти, в чем можно добиться успеха, выбрать свое дело и постараться стать в нем лучшим;

- всегда иметь возможности для улучшения;

- сформировать высокие требования к достижению целей, показать людям свою веру в их способности, вдохнуть в них решимость;

- превращать самую нудную работу в увлекательную игру с элементами авантюры и приключений. Связь организационного развития и лидерства рассмотрена, в работах Б.Карлоф, выделяющего пять основных компонентов этого процесса:

- сфера идеологической активности, позволяющая ответить на вопрос: «Для чего мы существуем?»

- сфера рыночной эффективности, позволяющая ответить на вопрос: «Насколько хорошо мы обслуживаем тех, для кого существуем?»

- сфера управления ресурсами, позволяющая определить «насколько эффективно мы используем наш капитал и издержки?»

- сфера развития людей, рассматривающая работников прежде всего с точки зрения потенциала развития и отвечающая на вопрос: «Насколько эффективно мы используем наши людские ресурсы для достижения целей организации?»

- сфера организационного менеджмента, дающая ответ на вопрос: «Достаточно ли чувствительна наша антенна, чтобы воспринимать ранние и точные предупреждающие сигналы, если мы делаем что-то неправильно?»

Диалектическая теория современной развивающейся, креативной организации есть, пожалуй, наиболее широкая по охвату модель менеджмента, ибо в само понятие «организационное развитие» включаются следующие компоненты:

- эффективная предпринимательская, инновационная стратегия;
- агрессивный маркетинг, ярко выраженная направленность на покупателя, устойчивая лидирующая позиция фирмы на конкурентном рынке;
- динамичные, гибкие, адаптивные организационные структуры;
- зрелая, оригинальная корпоративная культура, основанная на стремлении человека к совершенству;
- сплоченная команда высококлассного творческого персонала, способного решать любые задачи;
- мощная система мотивации персонала, то есть интеграции потребностей человека и целей организации;
- «философия вызова»: лидерство организации на основе ее конкурентных преимуществ, и лидерство в организации на основе экспертно-референтных рычагов власти и неповторимого стиля руководства.

Современная креативная организация есть прежде всего система совместных ценностей людей; поэтому организационное развитие следует понимать именно как эволюционное развитие этой системы ценностей, развитие корпоративной культуры.

9. Новая задача лидера: построение обучающейся организации.

К сожалению, большинство наших общественных институтов в большей степени ориентированы на контроль, а не на обучение: людей поощряют за внешние результаты, но при этом никто не заинтересован в развитии естественного любопытства и стремлений к познанию. После первых проведенных в школе месяцев маленький ребенок уже понимает, что взрослые предпочитают игру под названием «дай правильный ответ», основное условие которой – отсутствие ошибок. То же самое происходит и с растущим менеджером.

«Господствующая ныне система управления разрушает людей, - писал основоположник движения качества Эдвардс Деминг. – Людям от рождения присущи внутренняя мотивация, самооценка, достоинство, жажда знаний, любознательность, радость познания. Силы разрушения начинают действовать уже в раннем детстве – приз за лучший костюм на Хэллоуин, оценки в школе, золотые звездочки и так до самого университета. На работе люди, отделы, коллективы – все ранжировано: награды тем, кто преуспел, наказание тем, кто отстал. Управление по целям, квоты, стимулирующие премии, бизнес-планы – все и по отдельности, шаг за шагом вызывают дальнейшее разрушение, потери, неизвестные и непредсказуемые».

По иронии судьбы, концентрируясь на рабочих заданиях, выполнение которых предполагает получение чьего-то одобрения, корпорации создают

условия, детерминирующие весьма посредственные показатели производительности. В долгосрочном периоде высокая производительность зависит от качества обучения. Исследования, проведенные в компании Shell, показывают, что "...ключом к долгосрочному выживанию крупной промышленной компании является способность ставить эксперименты, непрерывно пробовать себя в новых сферах деятельности и испытывать новые организационные возможности, создающие потенциальные источники роста".

Наши потребности в понимании процессов организационного обучения и приумножения знаний корпорации постоянно возрастают. Времена, когда знания Генри Форда, Альфреда Слоуна или Тома Уотсона определяли положение возглавлявшихся ими компаний, ушли в прошлое. В нашем динамичном, непредсказуемом, взаимозависимом мире невозможно просто «указывать сверху пальцем». Старая модель «наверху думают – внизу выполняют» должна уступить место интегративному мышлению и действию на всех уровнях...

Адаптивное и развивающее обучение

Предварительное знакомство с обучающимися организациями обращает внимание на их повышенную адаптивность. Но умение приспособливаться к внешним условиям – только первый шаг на пути к обучающейся организации. Заложенный в детях импульс к обучению простирается гораздо дальше, чем просто желание более эффективно реагировать на изменения внешней среды, приспособляясь к ней. Импульс к обучению в своей основе есть стремление к порождению, к расширению своих возможностей. Вот почему ведущие компании фокусируют внимание на развивающем (generative) обучении, которое сродни созиданию, равно как адаптивное обучение сродни копированию...

Развивающее обучение в отличие от адаптивного заставляет по-новому смотреть на мир, касается ли это понимания потребителей или менеджмента. Годами компании рассматривали контроль над материально-техническими ресурсами, меры, направленные на исключение перепроизводства и строгое соблюдение планов как источники конкурентных преимуществ. Но со временем вперед вырвались японские фирмы, которые иначе подходили к оценке проблем производства. Именно они впервые осознали, что исключение простоев в производственном процессе – это ключ к повышению стабильности, снижению издержек, повышению производительности труда и уровня сервиса. Чтобы уменьшить простои при доставке материалов и в ходе производственного процесса, они разработали систему взаимоотношений с надежными поставщиками и внесли изменения в производственный процесс, что явилось действенным средством снижения цен и повышения лояльности потребителей.

Как отметил Джордж Столк из Бостонской консультационной группы, японские компании рассматривали производственный процесс как

интегрированную систему, начиная с поступления заказа, планирования производства, поставки материалов и заканчивая непосредственно производством и дистрибуцией, что и позволило им оценить подлинную значимость простоев. «Более всего искажает систему время, - заметил Дж. Столк, - многочисленные разрывы между событием и реакцией на него. Эти возмущения отражаются на всей системе, порождая срывы, принося убытки и снижая эффективность». Развивающее обучение требует изучения всей управляющей событиями системы. И если истинный источник проблем обнаружить не удастся, мы можем только устранить их симптомы. Лучшим же решением является адаптивное обучение.

Новые задачи лидеров

Каким мы представляем себе лидера? Это некий особенный человек, который указывает остальным направление движения, принимает ключевые решения и вдохновляет свое «войско». Наши представления уходят корнями в индивидуалистическое и несистемное мировоззрение лидеры – своего рода герои, великие мужчины (иногда женщины), которые приходят во времена кризисов, - именно такое представление типично для выходцев с Запада. И пока живы эти мифы, внимание будет сосредоточено на краткосрочных событиях и харизматических лидерах, а не на системном подходе и обучении коллектива.

В обучающихся организациях руководство выполняет очень тонкую, чрезвычайно важную функцию. Роль лидера в таком институте существенно отличается от харизматического принятия решений. Руководитель – это дизайнер, учитель и распорядитель. Исполнение этих ролей требует новых навыков: умения выработать совместное видение, выявлять доминирующие ментальные модели и развивать их, воспитывать у сотрудников системное мышление. Короче говоря, в обучающихся компаниях лидер отвечает за построение организации, сотрудники которой непрерывно развивают свои способности по формированию будущего, то есть за обучение организации.

Созидательное напряжение: принцип интеграции

Руководство обучающейся организации исходит из принципа креативного напряжения, которое возникает из четкого осознания того, чего мы хотим достичь, нашего видения перспективы, нашей «мечты», - и правды о том, где мы находимся сейчас, нашего «настоящего». Разрыв между этими двумя положениями и порождает естественное напряжение...

Созидательное напряжение может быть снято двумя способами: либо «подтягиванием» реальности до уровня видения, либо снижением планки перспективы до текущего уровня. Люди, группы и организации, которые

учатся работать с креативным напряжением, стараются использовать порождаемую им энергию, чтобы подняться до уровня мечты.

Без видения нет и созидательного напряжения. Настоящее не в силах создать креативное напряжение в «одиночку». Неудачи многих руководителей обусловлены подменой видения анализом. Они были уверены, что для мотивации к изменениям сотрудникам достаточно осознания текущей реальности, но вскоре выяснилось, что люди почему-то сопротивляются организационным инновациям. Такие менеджеры не понимали, что естественная энергия перемен исходит из образа будущего, которое для их сотрудников гораздо важнее, чем текущее положение компании.

Осуществление лидерства посредством креативного напряжения отличается от простого решения проблем, когда энергия перемен исходит из попыток устранить нежелательные аспекты текущей реальности. В созидательном напряжении энергия исходит из мечты, из того, что мы хотим создать в противоположность нынешнему состоянию. Различия, казалось бы, небольшие, однако они имеют принципиально разные последствия. Часто мотивация к переменам возникает только в период предельного обострения проблем, когда необходимость «хирургического вмешательства» становится очевидной всем и каждому. Но через некоторое время положение улучшается былой запал менеджмента и сотрудников куда-то исчезает. Мотивация к изменениям при устранении возникающих проблем носит внешний характер. Креативное же напряжение генерирует внутреннюю мотивацию, что и отражают различия между адаптивным и генеративным обучением.

Новые роли

Постепенно традиционный образ авторитарного лидера, «мечущего молнии босса», утратил актуальность, был признан неадекватным и упрощенным. Как считает Эдгар Шейн, «руководство неразрывно сплетено с формированием культуры» (Schein, 1985). Построение культуры организации и ее эволюция являются «уникальными и неотъемлемыми задачами» руководства. В обучающейся организации важнейшие роли лидера – роли дизайнера, учителя и стюарда – уходят корнями в его предшествующую деятельность (построение организации). Но в обучающейся организации каждая из ролей приобретает новый смысл и требует новых навыков и инструментов.

Лидер как дизайнер

Что же конкретно понимается под проектированием организации? «Организационный дизайн часто неверно истолковывают как движение среди разного рода квадратиков и линий», - говорит Вильям О'Брайен, исполнительный директор Ганноверской компании. «Первой задачей при

проектировании организации является построение системы идей, целей, видения и стержневых ценностей, на который в последствии будут ориентироваться сотрудники». Многие действия руководителя имеют более продолжительное влияние на организацию, чем построение системы целей и стержневых ценностей...

Если формирование базисных идей составляет первостепенную задачу руководства, то на втором месте стоит определение политики, стратегий и структур, которые будут проводить руководящие идеи в жизнь. Известный ученый Филип Селзник характеризует политику и структуру организации как «институциональное воплощение целей» (Selznick, 1957). «Формирование политики (правил принятия решений) должно быть отделено от самого процесса принятия решений, - утверждает Джей Форрестер. – В противном случае текущие проблемы будут постоянно отвлекать руководство от формирования политики» (Forrester, 1965).

Традиционно многие ученые придерживались той точки зрения, что формирование и осуществление организационной политики есть удел высшего менеджмента. Но постепенно взгляды исследователей изменяются. Анализ динамики бизнес-среды и необходимость вовлечения в общее дело сотрудников всех уровней обучающихся организаций показывают, что вторая задача является гораздо более сложной. По мнению Генри Минцберга, настоящая стратегия является скорее «внезапным озарением», нежели рациональным планированием и последующим осуществлением принятых планов. Он утверждает, что «ремесленная стратегия» преуспевающих компаний основывается на непрерывном изучении постоянно изменяющихся условий бизнес-среды и балансировании между желательным и возможным (Mintzberg, 1987). И главное здесь – не разработка правильной стратегии, а формирование стратегического мышления. «Выбор индивидуального воздействия является только частью потребностей политика. Более важно осознать природу возникающих проблем, продолжить необходимые для их преодоления компетенции и мировоззрение».

За стратегиями, политикой и структурами стоят процессы эффективного обучения, их формирование – третья важнейшая задача обучающихся организаций. Это не снимает с высшего менеджмента ответственности за разработку стратегий, а углубляет и расширяет обязанности руководителей. Высший менеджмент организации несет ответственность не только за развитие стратегии и политики, но должен убедиться в том, что процессы действительно идут, а значит, стратегии непрерывно совершенствуются.

Лидер как учитель

«Первая задача лидера, - пишет Герман Миллер, исполнительный директор фирмы Max de Pree, - заключается в том, чтобы определиться с

настоящим». Руководитель должен сосредоточит основные усилия на том, чтобы помочь сотрудникам организации обрести понимание более глубокого понимания текущей ситуации.

Лидер-учитель – это не авторитарный эксперт, задача которого состоит в том, чтобы сотрудники усвоили «правильное» мировоззрение. Учитель помогает каждому члену организации – и себе в том числе – глубже осознать определяющую текущую ситуацию процессы, что соответствует общепринятым представлениям о лидере как наставнике, проводнике и помощнике... В обучающихся организациях роль учителя выходит на первый план, что определяется значением ментальных моделей и перспектив системного подхода.

Роль лидера-учителя начинается с выявления ментальных моделей по наиболее важным вопросам. Организация, рынки и технологии – в наших головах находятся не сами по себе, а лишь представления о них. Эти ментальные картины мира оказывают существенное влияние на наше восприятие проблем и возможностей, определение направлений деятельности, осуществление выбора.

Ментальные модели непосредственно не осознаются – именно в этом одна из причин столь глубокого воздействия на наше поведение. В отчете об исследованиях деятельности компании General Motors Ян Митрофф отмечает, что в США многие годы доминировало восприятие автомобиля как символа статуса, а потому стиль был важнее качества. (Mitroff, 1988). Конечно, в детройтских компаниях никогда не говорили: «Согласно нашей ментальной модели, потребителей волнует прежде всего стиль». Лишь очень немногие менеджеры отважатся на публичное заявление о то, что по их мнению, потребителей волнует исключительно статус товаров. Пока данная позиция оставалась латентной, невозможно было оценить ее значимость или же сформулировать более точные представления по этому поводу.

Работа с ментальными моделями – не только выявление скрытых предположений. «Реальность», как она воспринимается большинством людей во многих организациях, означает давление, от которого необходимо избавиться, кризисы, на которые необходимо реагировать, и ограничения, которые должны быть учтены. Лидеры-учителя должны помочь сотрудникам изменить восприятие реальности, увидеть за внешними условиями и событиями вызвавшие их причины, открыть новые возможности построения будущего.

Лидерство (руководство) – это способность индивида оказывать с целью обеспечения внедрения стратегии влияние на членов организации. Руководство включает в себя убеждение, мотивацию и изменение корпоративных ценностей и культуры в целом. Призванный обеспечить выполнение новой стратегии руководитель организации имеет возможность проводить публичные выступления перед коллективом, издавать приказы, создавать коалиции, убеждать менеджеров среднего уровня действовать в

соответствии с его видением бизнеса. Если лидер позволяет принять участие в формулировании стратегии сотрудникам организации, то существенно ускоряется процесс ее внедрения (работники осознают основные принципы новой стратегии и готовы к ее осуществлению). Иными словами, лидерство – это способ мотивации работников к изменению поведения и (в некоторых стратегиях) к принятию новых ценностей и отношений.

Глава 2. Новая парадигма.

Цель этой книги – понять, какие перемены ожидают нас в ближайшем будущем, для того чтобы люди и общество в целом смогли бы ограничить возможный ущерб и извлечь из перемен как можно больше выгод. Изменения, в конце концов, это тот же рост, синоним слова «обучение». Это нам под силу, если мы захотим, воспользуемся переменами себе во благо.

Ч. Хэнди.

1. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков.

Рубеж веков оказался чрезвычайно трудным для России, осуществляющей сложнейший переход от одной общественной формации к другой. Страна, несмотря на огромные человеческие и природные ресурсы, переживает беспрецедентный системный кризис, в том числе в управлении.

Уже не менее 200 лет известна парадигма, согласно которой первопричиной процветания или, напротив, упадка и предприятий, и государства является соответственно хорошее или плохое управление. Действительно, в число высокоразвитых стран сумели войти те, которые обладают лучшей организацией и управлением. Иначе говоря, ушедшее столетие, несомненно, можно назвать веком управления.

Сегодня требуется ясное понимание масштабов и сути происходящих в России перемен, а также мировых тенденций, новых концептуальных подходов и парадигм, которые могут способствовать выходу нашей экономики и всей системы управления, прежде всего государственного, из кризиса. Продолжительность процесса реформирования в стране зависит от своевременности и адекватности решений, возникающих в ходе преобразований проблем управления. При этом важно, будут ли строиться эти решения на рекомендациях науки, в какой мере последние будут надежны и соответствовать лучшим образцам мирового опыта, с одной стороны, и особенностям российской внутренней среды, национальным традициям и ментальности – с другой, насколько подготовленными окажутся управленческие кадры и, наконец, станет ли наука управления в стране приоритетной.

Сегодня эта наука характеризуется растущей специализацией и дезинтеграцией знаний. Но детальные знания здесь сами по себе не имеют большого значения и такой ценности, как синтетические знания. Не требует особого доказательства, что настоящий синтез- это не нисхождение к утилитарно-материалистическому уровню, а восхождение частных областей знаний к высшим основополагающим принципам.

Концепция управления человеческими ресурсами

Бесспорно, что в центре всех современных концепций управления ставится человек. Развитие и широкое распространение концепции управления человеческими ресурсами превращается в важнейшую тенденцию, которая находится в теснейшей взаимосвязи и взаимозависимости с другими основными направлениями (или концепциями) эволюции менеджмента:

- Глобализацией экономики и управления;
- Появлением и расширением сетевых организаций, формированием «плоских» иерархий и «прозрачных» систем управления;
- Реинжинирингом производственно-хозяйственной деятельности;
- Введением парадигмы внешней среды в условиях общей глобализации и информатизации;
- Переходом от традиционных принципов управления «стабильность, экономичность, контроль» к новым – «партнерство, гуманизация, экологичность»;
- Распространением предпринимательского управления;
- Расширением внутрифирменных рынков;
- Развитием компьютерно-телекоммуникационного обеспечения управления и его виртуализации.

Рассмотрим более детально концепцию управления человеческими ресурсами с учетом того, что ряд названных концепций уже достаточно подробно проанализирован.

За последние 20-30 лет отношение менеджмента к человеческим ресурсам коренным образом изменилось. Эффективные организации овладели огромным арсеналом инструментов и методов работы с персоналом, «балансируя» между технократическим, или техноцентрическим, и гуманистическим, или антропоцентрическим, подходами. Несмотря на огромный потенциал и привлекательность технократического подхода, опирающегося на роботизацию, компьютеризацию, создание заводов-автоматов и предполагающего вообще вытеснение со временем с производства основной рабочей силы, он в полной мере не оправдал себя. В этой связи произошло последовательное смещение акцентов на целостный подход, в основе которого лежит долговременное

развитие интеллектуального и трудового потенциала работника. Появилась новая управленческая дисциплина – организационное поведение.

Большая гибкость. Организация будущего прежде всего должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какие-то второстепенные элементы организации, а ее существенное ядро —структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса. Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч мест вакансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в других формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Приверженность индивидуумам. Традиционный социальный контакт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях означает рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контакт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолет это противоречие интересов.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении проблем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких показателей прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем,

что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль всех видах деятельности. Самоуправляемые команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Индивидуумы могут входить сначала в одну, затем в другую команду, а команды, в свою очередь, меняются в зависимости от новых требований. Группы (команды) становятся главным «строительным» блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом основным показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товара или рост рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если запроса потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и системы оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды), а не только за индивидуальные достижения. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Непременным условием командной работы становится максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Не менее важно также информирование персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную или «очищенную» информацию. Считается целесообразной постоянной тренировка работника для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений.

Новая корпоративная модель, развитие координации между конкурентами, поставщиками и потребителями меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умение каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В результате повышается эффективность производства, возникает обстановка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают установить связи между компаниями.

Учитывая процессы организационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществляются в наше время, можно предположить, что в будущем получат распространение структуры, образующие горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить персонал необходимым навыкам. В зависимости от ситуации работники могут быть лидерами в одной команде, а затем подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование в разных ролях требует от работника овладением полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

Высокая внутренняя конкурентоспособность. Сила организации – в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо предоставить всем работникам возможность внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения.

Есть основания считать, что в данный момент происходит формирование парадигмы новой научно-технической революции с основным лозунгом: «качество». Речь идет не только о качестве продукции, удовлетворяющей конкретного потребителя, а о качестве организации в целом, куда входит и качество ее взаимодействия с окружающим миром, и качество жизни ее сотрудников. На вопрос, почему именно качество играет первую роль в перестройке общества, дается следующий ответ: качество процессов, организации, жизни – это мотиватор более высокого уровня, чем, например, прибыль; это потребность роста и развития, которая близка к потребности самоактуализации по Маслоу. Ориентировка на конкретного потребителя с его культурой и образом жизни выводит на новый план новый

метод маркетинга, называемый Структурированием Функции Качества (Quality Function Deployment), которое моделирует качественные притязания потребителя. В то же время в менеджменте формируется проектный стиль управления; внутри проекта на конкурсной основе создается команда, которая разрабатывает все процессы, нужные для удовлетворения требований потребителя. Все это требует радикальной перестройки бизнеса, в том числе на основе реинжиниринга.

Мир 21-го века в значительной степени будет определяться наличием трех С:

Change = Изменение \Rightarrow Высокая гибкость

Competition = Конкуренция \Rightarrow Высокое качество по подходящей цене и минимальным срокам

Customer = Потребитель \Rightarrow Ориентация всей деятельности на удовлетворение ожиданий потребителя

Главное условие выживания:

Создание легко адаптирующейся в изменяющихся внешних условиях организации, способной быстро удовлетворять и превосходить ожидания потребителей по уступающей цене

Осуществление этих тезисов требует

- Нового способа организации производства;
- Нового способа построения организации;
- Нового стиля менеджмента;
- Нового стиля взаимодействия людей в организации

2. Императивы стратегии XXI века.

«Можем ли мы продавать дешевле? Может быть стоит подумать об иных способах дистрибуции нашего продукта? Или об иных способах его позиционировании в представлении потребителя? Наконец, может быть просто надо заняться выпуском других продуктов или вообще сменить сектор нашего бизнеса?»

Все мысли бизнесменов и менеджеров поглощены вопросами конкуренции, причем чем она острее в их бизнес – сегментах, тем больше. У них уходит масса времени на то, чтобы понять что же делают их конкуренты? Как можно сделать их продукт лучше чем у конкурентов? Поможет ли в конкурентной борьбе снижение цен? А может быть просто купить конкурирующие фирмы или, наоборот продаться им?

Нетрудно заметить, что и все методические инструменты стратегического планирования, широко применяемые как в повседневной

практике на самих предприятиях, так и в процессе выполнения консалтинговых проектов, отражают именно такую структуру размышлений. Классический пример – Бостонская матрица стратегического позиционирования бизнес – портфеля компании. Что позиционируется? Продукты компании с которыми она выходит на рынок. Для чего? Для того, чтобы определить, какие производственные способности следует развивать, какие производственные мощности наращивать, а от каких производств избавляться. И так далее.

В период индустриального развития общества данная формула работала как часы и усомниться в ее справедливости в принципе не было никаких оснований. Этому способствовали три основных условия того периода развития:

1. Ненасыщенность рынков товаров и услуг преимущественно из-за слабого уровня развития техники и технологии производства.
2. Относительно низкий уровень конкуренции как результат высоких входных барьеров в бизнес из-за высокой стоимости техники и технологии.
3. Слабая информационная база потребителей относительно ассортимента и качества товаров на рынке.

Но по мере развития техники и технологии производственные процессы ускоряются, рынки товаров и услуг становятся насыщенными и потребительские предпочтения меняются гораздо быстрее, чем это хотелось бы производителям. Жизненный цикл товаров стремительно сокращается. Чтобы бизнес преуспевал в условиях ускоряющихся изменений, товары и услуги должны меняться по крайней мере с той же скоростью.

По мере усиления конкуренции потребители видят все меньше и меньше различий между продуктами конкурирующих компаний (сможет ли ктонибудь сегодня отличить воду «Бон - Аква» от «Аква - Минерале», если с них снять этикетки, автомобиль «Опель» от «Вауксхолла», если с них снять эмблемы). Гиперконкуренция заводит конкурирующие компании в товарную ловушку, в которой единственным различием между их **товарами является цена**. В этой ловушке происходит стремительное падение прибыли компании, иногда до уровня, ниже нулевого.

Наконец, следует учитывать, что современный потребитель – это хорошо информированный потребитель. Времена, когда только производители товаров и услуг обладали всей полнотой информации о качестве, разнообразии и ценах, прошли безвозвратно. Развитие средств телерадиовещания и телекоммуникации постепенно подмыло здание информационной монополии производителей, которое окончательно рухнуло с появлением Интернет.

Бизнес всегда, даже в самые лучшие периоды эпохи индустриализации, был связан с риском и неопределенностью. А, следовательно, формулу коммерческого успеха правильнее было бы записывать с учетом вероятности

того, что потребитель выбирает именно наш продукт (P_T), и вероятности того, что именно определенный объем этого продукта будет реализован (P_O):

$$\text{Успех} = F (\text{Товар} * P_T \text{ Объем} * P_O)$$

В современных условиях, если только Ваш продукт не уникален, вероятность P_T , как и вероятность P_O стремительно приближается к нулю.

Поэтому формула коммерческого успеха как функции от Товара и Объема морально устарела и соответствующие ей стратегические решения развития бизнеса через ценовые войны, расширение продуктовой линии, промоутиг, рекламные кампании, спонсорство, открытие веб-сайтов, обновление технологии, стратегические альянсы, слияния и поглощения и т.п. не дают по сути никаких результатов.

Время, в которое мы с Вами сегодня живем, называют веком ускорения научно-технического прогресса, гиперконкуренции и информации. Это — объективные явления, избежать или избавиться от которых можно лишь в одном случае.— прекратив заниматься бизнесом. Главной стратегической задачей современной компании в этих условиях является построение бизнеса по такой формуле коммерческого успеха, в которой факторы ускорения изменений, конкуренции и информации играют положительную, а не отрицательную роль. Иными словами, надо научиться строить бизнес так, чтобы он выигрывал от действия указанных факторов, а не страдал. Такая формула есть и именно те компании, которые поняли, прочувствовали и взяли ее за основу своего развития, сегодня можно назвать успешными и перспективными.

Эта формула определяет коммерческий успех как функцию от Уровня отношений компании с ее клиентами и той Стоимости, которая возникает и реализуется в результате этих отношений:

$$\text{Успех} = P (\text{Уровень отношений, Стоимость})$$

Согласно этой формуле, бизнес современной компании должен строиться не вокруг производимых ею товаров и услуг, а вокруг отношений с ее клиентами. Развитие отношений с клиентами первично по отношению к развитию производимых компанией товаров и услуг. Именно отношения с клиентом позволяют точнее определить содержание и объем реализуемых ему товаров и услуг, а по сути являются средством включения клиента в процесс создания той стоимости, которая ему нужна и которую он действительно оценит.

Почему бизнес, использующий данную формулу в качестве основы своего развития, будет только выигрывать от ускорения научно-технического прогресса? Да потому, что происходящие изменения будут затрагивать прежде всего потребительские предпочтения их клиентов, что вскоре через систему отлаженных отношений компании с ними примет форму новых

заказов, даст новый импульс к целенаправленному развитию продуктов и услуг компании, которые будут обязательно проданы.

В компании, строящейся не вокруг развития выпускаемых и продаваемых ею товаров и услуг, а вокруг развития отношений со своими клиентами, процесс стратегического планирования должен начинаться с определения своего специфического типа потребителя. Этот тип потребителя может быть достаточно общим, например, родители, пенсионеры, автолюбители и т.д., а может быть более специфичным, например, родители детей дошкольного возраста или одинокие пенсионеры, или деловые женщины-автолюбители. Чем точнее будет определен тип потребителя, тем легче будет последующая процедура выхода на него и установления с ним отношений.

Предположим, речь идет о некой туристической фирме. Если бизнес этой фирмы разворачивается вокруг реализуемых ею услуг, то мы увидим, что она, как правило, предлагает к продаже различные туры, услуги по бронированию гостиниц, авиабилеты, визы и т.п. С точки зрения потребителя эта фирма реализует такие же точно товары и услуги, которые реализуются сотнями других подобных ей фирм. Поэтому вероятность того, что потребитель купит их именно у данной фирмы, зависит от большого числа неподконтрольных ей факторов: потребителю может не понравиться цена и он уйдет (в надежде, что в другом месте он сможет получить скидку), ему может не понравиться офис фирмы, его смогут перехватить раньше и т.п.

А теперь представим, что та же туристическая фирма будет разворачивать свой бизнес вокруг определенного типа клиентов, например, любителей джазовой музыки. С точки зрения любителей джазовой музыки туры на международные джазовые фестивали или на круизы вместе с известными джазовыми музыкантами будут представлять уникальную ценность. Что означает для туристической фирмы такая стратегическая переориентация с услуг на отношения с клиентами? На первый взгляд ничего. Предстоит та же работа с авиакомпаниями или пароходствами, с гостиницами, консульскими службами посольств, транспортными агентствами по обеспечению трансфера и т.п. Но это только на первый взгляд. На самом же деле должна быть перестроена вся внутренняя структура управления бизнес-процессами в такой фирме. Должны появиться соответствующие подразделения по работе с клиентами, аналитическая служба, и т.п.

Если такой бизнес оказывается достаточно выгодным, можно подумать о расширении типологии своих клиентов. Расширение типологии клиентов и выстраивание бизнеса на основе отношений с ними как по форме так и по содержанию отличается от расширения продуктового профиля компании.

Что мы имеем? Мы имеем новый подход к формированию бизнес-портфеля компании. Раньше: один продукт — одна технология = один бизнес; теперь: один тип клиентов = один бизнес. Могут меняться свойства продуктов, технология их производства и т.п., но бизнес будет от этого только выигрывать до тех пор, пока есть потребители этих продуктов.

Основная задача стратегического развития компании, строящей свой бизнес вокруг отношений с определенными типами клиентов, состоит в обеспечении этих клиентов особой (уникальной) стоимостью. Отдаваясь всецело решению этой задачи, такая компания оказывается стоящей в стороне от мира конкуренции. Она никогда не окажется в товарной ловушке. Ее клиенты не сравнивают ее цены или условия с ценами или условиями у конкурентов. Конкурентов в классическом смысле этого слова (как участников рынка, предлагающих аналогичный товар) просто нет. Отношения с клиентом выстраиваются на ином качественном уровне и продажа некоего товара ему в этой системе есть не что иное как одно из средств выстраивания этих отношений. Более того, ваши бывшие конкуренты по бизнесу могут стать теперь вашими поставщиками. Туристической фирме, о которой шла речь выше, нет смысла специально заниматься бронированием авиабилетов. Уникальность ее услуги в другом. Она может купить билеты для своих клиентов у других турагентов.

Чтобы обеспечить клиентов уникальной стоимостью, надо понять уникальность их потребности. Первый шаг к этому — определение специфического типа клиента. Вторым же должно быть установление контакта с клиентами и постепенный переход от него к системе устойчивых отношений.

Для иллюстрации этого момента приведем пример современного высшего учебного заведения. Частичная коммерциализация высшего образования поставила перед вузами проблему борьбы за абитуриента. На платное обучение абитуриент теперь может поступить не просто без конкурса — без экзаменов вообще. Стало быть, оплачивая обучение, абитуриент исходит не из того, куда он может поступить, а из того, где лучше учиться. Но как вузу в течение одного-двух «Дней открытых дверей» объяснить своему потенциальному клиенту уникальность своих образовательных программ, если они как близнецы-братья похожи на аналогичные программы других вузов, так как в основе всех их лежит один стандарт высшего образования по конкретной специальности? Вот и приходится этим вузам просто расхваливать самих себя, говоря о том, что у них богатая история, хорошие традиции, лучшие в мире профессора, есть военная кафедра и т.д. Все это хорошо, но чаще всего впустую. Это не работает на установление отношений, которые должны перерасти в покупку абитуриентом обучения в конкретном вузе. Контакт состоялся, но он прошел вхолостую. Если бы продолжением этого контакта было, например, бесплатное пробное тестирование абитуриента по ряду профильных дисциплин для определения того, насколько его школьное образование соответствует требованиям начала обучения в вузе, затем собеседование, разработка индивидуального плана подготовки такого абитуриента к поступлению в вуз, оказание ему помощи в такой подготовке и методической (консультации), и дидактической (учебные материалы), то будьте уверены — это ваш клиент. Да, такой подход хлопотен, требует дополнительных затрат,

но он гарантирует коммерческий успех. Добрые отношения с клиентом дорого стоят и мелочиться при этом не надо.

Ориентируясь на абитуриентов как на один из специфических типов своих клиентов, вуз может запустить специальную программу подготовки этих абитуриентов к гарантированному поступлению вуз, причем эта подготовка может быть бесплатна.

Аналогично и в любой другой области. Скажем, Вы — телекоммуникационная компания и выходите на рынок с целым набором разнообразных продуктов и услуг: телефоны, местное, междугороднее и международное телефонное обслуживание, мобильная связь, доступ в Интернет, голосовые бизнес-системы и т.п. Вы думаете, что такой диверсифицированный бизнес-портфель — это хорошо. На самом деле — это плохо, т.к. это конкурентная борьба в условиях полного окружения Вашей компании.

Что делать? Сокращать бизнес-портфель? Ни в коем случае! Надо дифференцировать компанию от ее конкурентов при сохранении ее бизнес-портфеля. Это осуществимо, например, если в качестве специфического типа Ваших клиентов выбираются представители малого бизнеса. Вы можете разработать специальный интегрированный набор услуг по телекоммуникации, оптимизированный именно под конкретный малый бизнес. Разработка проекта, как процесс установления отношений с клиентом, может осуществляться бесплатно.

Выбрав новую формулу коммерческого успеха бизнеса, сфокусированную на развитии качественных отношений с определенными типами потребителей, на обеспечении их уникальной потребительской стоимостью, компания просто не сможет развиваться эволюционно, путем пошаговых частичных улучшений своих процессов. Эволюционное развитие компании обрекает ее на повторение одних и тех же ошибок. Стратегия развития современной компании должна опираться на переосмысление ею своей бизнес-идеи и путей ее реализации в окружающих условиях. Бизнес-идея поможет сформулировать типологию клиентов компании, определить их уникальные потребности, наметить способы создания уникальной стоимости.

Очень показателен в этом отношении пример компании Эппл, которая, начиная с 1985 года, пережила 4 организационно-экономических кризиса (1985, 1992, 1995 и 1997), обусловленных по сути одной и той же причиной — стремлением технологического развития своей техники. Это и завело ее в товарную ловушку, из которой она выбралась только переосмыслив идею своего бизнеса. Если раньше ею двигала идея создания самого лучшего персонального компьютера, то идея ее сегодняшнего бизнеса — создание самого удобного с точки зрения конечного пользователя персонального цифрового узла. За этой идеей стоит не просто стремление превратить ПК в систему трансформации любой цифровой информации от любого источника, но и перейти в другое измерение потребительского рынка. Теперь их товары становятся нужны не только программистам, в офисах, школах,

профессиональным музыкантам, но и тем, кто занимается как любительским, так и профессиональным видео, любителям музыки, перед которыми открываются широкие возможности архивирования своих собственных музыкальных библиотек на ПК и т.п.

Со смещением фокуса бизнеса с производства продукта на обеспечение определенного типа клиентов уникальной стоимостью становится очевидным, что эта стоимость имеет не последовательную, а сетевую структуру. Когда мы говорим об образовании стоимости в бизнесе, сориентированном на потребителя, то имеем в виду не цепочку (в классическом понимании М. Портера), а сетевую структуру. Важно очень четко себе представлять, что эта сетевая структура стоимости встроена в соответствующую бизнес-систему, в которой Ваша компания является лишь одним из элементов и именно исходя из этого надо строить стратегию ее развития.

Устаревшая формула коммерческого успеха порождает типичные ошибки, которые допускаются при разработке стратегий компаний:

1. Стремление развивать компанию через развитие ее продуктов, ее производственных возможностей. Технология производства становится фетишем. Клиент исчезает из поля зрения.

2. Стремление развивать компанию эволюционно.

3. Стремление представить стратегию развития компании как комбинацию стратегий ее подразделений.

4. Опора на тектологическую парадигму управления, предполагающую, что объектом управления и развития является организация, а не на холическую, где объектом является бизнес и бизнес-система.

5. Недооценка возможностей внешних консультантов, которая проистекает из представления, что разработка стратегии связана прежде всего с изучением внутренних процессов организации, а не ее внешних отношений.

Реалии 21-го века выдвигают новые императивы, некоторые из которых можно назвать уже сегодня:

1. Не так страшно потерять производство продукта, чем, сохранив его, потерять клиента.

2. Усилия компании по созданию конкурентных преимуществ могут стоить ей жизни. Кооперация же с конкурентами может стать основой создания уникальной стоимости.

3. Лучше купить хорошие отношения с будущим клиентом, чем продав ему свой товар один раз, потерять его навсегда.

4. Клиент должен принимать самое активное участие в определении той стоимости, которая имеет для него особую ценность.

5. Первичен бизнес, организация — вторична. Организация — это лишь элемент бизнес - системы.

В заключение хотелось бы отметить следующее. Обычно, когда начинают говорить о стратегии компании, стратегическом планировании, стратегическом управлении в нашей стране, то так или иначе упоминают

командную экономику Советского Союза. Именно переходом от командной к рыночной экономике объясняют повышенное внимание к вопросам стратегического планирования и управления на уровне предприятий. Представляется, что такая позиция не просто сама по себе ошибочна, но и влечет грубейшие методологические просчеты и ошибки при принятии стратегических решений.

Ошибочна эта позиция хотя бы уже потому, что и в развитых западных странах, где никогда не было командной экономики, о стратегическом планировании и управлении тоже задумались сравнительно недавно. А опасность, которую таит в себе такая позиция, заключается в том, что возникает ощущение, что стратегическое планирование — это ни что иное как то, чем в советское время занимались министерства и ведомства в отношении предприятий и организаций, только выполняемое теперь уже на уровне самих этих предприятий и организаций. Проблема командной экономики заключалась не в том, что она приводилась в действие механизмами директивного управления из единого центра, а в том, что при этом она была развернута лицом к производителю, а не к потребителю. Именно поэтому ее дефолт по мере ускорения научно-технического прогресса был запрограммирован. Чем быстрее это сегодня будет понято на уровне компаний, тем лучше.

3. Интеллектуальные организации.

Исследование широкого круга научно-технических, интеллектуальных, трудовых и иных факторов, оказывающих воздействие на изменение организационных систем, позволяет в определенной мере предвидеть их основные черты, свойства и характер функционирования в предстоящие десятилетия. Одной из таких разновидностей является *интеллектуальная организация*.

В исследованиях специалистов по управлению отмечается, что интеллектуальная организация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу скорее «свободного общества», чем «тоталитарного государства». По своей природе такие организации должны быть полностью плюралистическими, т. е. допускающими столкновение конкурирующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков, что отличает их от затратных организаций, широко практикующих административный контроль. Рассматривая права работников такой организации, ученые в области управления прежде всего называют свободу слова, право свободной коммуникации с другими работниками независимо от их ранга и границ структурных подразделений. Считается, что право принимать важные решения, такие, как «что делать» и «кто будет выполнять работу» в начальный период, будет удерживаться традиционной иерархической структурой. Однако постепенно произойдет передача этих прав более мелким и гибким самоуправляющимся рабочим

группам, которые будут сами отвечать за весь рабочий процесс и его результаты. Опыт наделения каждого работника полномочиями и получения отдачи от возможности выбора и широкого партнерства превратит рабочие группы в информационные учебные лаборатории.

Такого рода новые организационные формы будут в большей степени опираться на рабочие группы, ориентированные на результат, а не на правила, на выбор, а не команды, поступающие сверху. Рабочие группы будут формироваться вокруг предпринимательской идеи: стремиться к построению оптимальной формы управления предприятием и созданию потока взаимозаменяемых ценностей. Они могут быть относительно независимыми от иерархии, поскольку их деятельность является существенным вкладом в процесс обслуживания потребителей. Это будет совместное сотрудничество, при котором все участники работают вместе, преследуя цель удовлетворения запросов потребителей, однако их внимание сосредоточено на интересах предприятия в целом. Так же как свободное предпринимательство и деловая активность оживляют национальную экономику, возможности рабочих групп действовать по-предпринимательски помогают активизировать работу интеллектуальной организации.

Архитектура интеллектуальных организаций будет гибкой, способной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Не проектировщики организации, находящиеся на самом ее верху, а решения работников среднего и нижнего уровней управления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом, сделают организацию дееспособной и адаптивной. Такие гибкие системы требуют новых форм дисциплины труда и контроля с широким вовлечением работников в процесс принятия решений для того, чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся выгодными, а какие являются неэффективными. Этим системам также нужны гарантии того, что свобода выбора не будет ограничена, чтобы каждый работник мог проявить на практике свои таланты и навыки, свой интеллект.

Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. В любых организациях исполнителям необходим, с одной стороны, высокий уровень индивидуальной и групповой автономии для стимулирования их личной инициативы. С другой же стороны, они нуждаются в широких связях внутри группы и вне ее, чтобы иметь необходимую информацию для принятия решений. Бюрократические организации не поощряют ни личной инициативы, ни расширения круга обязанностей, даже если имеют место попытки наделить их этими полномочиями. Постбюрократические организации обеспечивают как открытый выбор рынка, так и выбор лиц, участвующих в принятии решений. Это, в свою очередь, требует использования таких структурных процессов и принципов, которые бы

позволили поддерживать открытость систем и гарантировать сближение интересов отдельных групп лиц и общества в целом.

Важно исходить из того, что работа в современных условиях не может выполняться механически. Люди должны иметь право локального, децентрализованного принятия решений. В интеллектуальной организации каждый работник использует личный интеллект, чтобы установить, какие проблемы и с кем надо решать, как выполнять работу, и должен иметь возможность проявить свой талант, знания и опыт. В определенном смысле фактически вся работа, основанная на знаниях, заключается в том, чтобы сделать выбор - где найти информацию, какие методы применить, какому источнику информации можно доверять. Человек без свободы действий не может применить в полной мере свою интуицию, разум или опыт. Без свободы выбора и принятия совместных решений, без права действовать на основании этих решений рабочие группы также оказываются непродуктивными. Не имея гарантированных прав, группы оказываются в ситуации, когда бюрократия и руководители постепенно захватывают контроль над каждым аспектом деятельности. Таким образом, интеллектуальные организации защищают свободу предпринимательства каждого участника, создавая системы, в которых работники знают, что необходимо делать, всегда смогут найти способ добиться исполнения необходимого.

Выбор, который делается рядовыми работниками, включая то, за какими лидерами идти, какие проекты поддерживать и какие связи взаимоотношения помогут им выполнить работу, создает структуру неформальных связей внутри организации. Считается, что подобные права и свободы станут фундаментом интеллектуальной организации будущего, где наряду с высоким уровнем исполнения и взаимоотношений развивается ответственность и стремление к обучению. Самоуправление внутри групп и коллективов обеспечивает постоянную обратную связь, информирующую о последствиях предпринятых действий. Если работники будут знать о последствиях своих действий, они будут извлекать из этого уроки и становиться более ответственными.

Внутри крупной децентрализованной организации рынок услуг и материальных ресурсов формируется так, что каждая группа может выполнять свои производственные обязанности различными способами, выбирая, где покупать материальные ресурсы (внутри организации или вне ее) и как обслуживать внутреннего и внешнего потребителя. При таком подходе организация и успешность деятельности системы свободного интрапренерства зависят не от корпоративной бюрократии, а от платежеспособного спроса потребителей. Источником власти здесь является не управленческая иерархия, а внешние потребители. В центре внимания находится благосостояние внутренних потребителей в организации, а не соподчиненных руководителей.

Продолжительное процветание фирмы, по-видимому, тесно связано с организационной способностью эффективно и продуманно управлять

собственным развитием. Фирмы с указанными выше характеристиками («живые компании») имеют более продолжительный жизненный период. Те же организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания. Они получили название «экономических компаний».

На основе исследований последнего времени в литературе описаны внутриорганизационные условия, делающие обучение работников затруднительным. К таким условиям относятся: привычная деятельность оператора, инженерные стандарты, административная культура, основывающаяся устоявшихся представлениях о технологии и управленческой деятельности. Теорией организационного обучения предложено пять дисциплин, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о следующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения работников.

1. **Системное мышление.** Предпринимательство и другая человеческая деятельность являются системами. Они охватывают взаимосвязанные действия, оказывающие влияние друг на друга. Обычно же люди концентрируют внимание на изолированных деталях системы. Основное представление о мире является чрезвычайно интуитивным. Системы же мышления являются концептуальными структурами, охватывают объем знаний и технологий, познанных в течение ряда лет. Эти знания должны составить целостное представление о процессах и явлениях, понять, как их изменить наиболее эффективно.

2. **Личное мастерство.** Оно предполагает определенный уровень профессионализма. Люди с высоким уровнем личного мастерства способны постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо.

На самом деле они подходят к жизни так же, как художник подходит к производству искусства. Это происходит потому, что они связывают себя с пожизненным обучением. Интересы повышения уровня личного мастерства стимулируют постоянное углубление личного видения, сосредоточенности усилий, развитие терпения и объективного понимания реальности. Краеугольным камнем обучающейся организации является изучение духовного фундамента организации. Готовность и способность к обучению организации в целом не может быть выше, чем у членов самой организации. Корни этого условия лежат в традициях практически всех стран.

Однако не все организации поощряют людей к развитию. В результате остаются неиспользованными огромные ресурсы. Наряду с этим имеется много работников, не привыкших постоянно развивать личное мастерство. Дисциплина личного мастерства начинается с выявления ценностных ориентиров работника и их соответствия целям организации. Вот почему следует постоянно заниматься связями между личным и организационным обучением, разнообразными связями между личностью и организацией, а также моральным климатом на предприятиях.

3. Ментальная модель. Это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Очень часто люди не осознают, как относятся к ментальным моделям или к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Ментальные модели того, какое поведение допустимо в различных управленческих структурах, являются не менее глубоко укоренившимися. Многие понятия о новых рынках или об организационной деятельности не могут быть использованы практически, потому что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями.

Работа с ментальными моделями начинается с воссоздания внутренних картин мира, их тщательного и внимательного изучения. Сюда также входят способности вести «обучающие» разговоры, которые снимают многие вопросы, когда люди наглядно демонстрируют свое мышление и делают его открытым для влияния других.

4. Создание общего видения. На протяжении всей истории развития организаций их вдохновляло воссоздание общей картины будущего, к которому организация стремилась. Трудно представить организацию, не имеющую целей, ценностей и задач, которые бы не разделялись всеми ее членами. Слишком часто общее видение организации связывается с харизмой ее лидера или с каким-либо кризисом, который мобилизует каждого работника. Но все же большая часть работников склонна следовать возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все другие времена. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые усиливают участие работников в процессе.

5. Групповое обучение. Известно, что группы могут обучаться в спорте, в искусстве, в науке и даже в предпринимательской деятельности. Есть удивительные примеры, когда знание группы превосходит индивидуальное знание и группы демонстрируют экстраординарные возможности для скоординированных действий. Когда группы действительно обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов команды войти в состояние совместного мышления. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

4. Процесс обучения в организациях.

Значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как *поддерживаемое обучение*. Люди ежедневно учатся тому, как выполнять задания, планы на короткие периоды или как улучшить тактические приемы. Это непрерывный процесс, когда все работают над тем, как лучше делать одно и то же. *Кризисное обучение* — это такая форма,

которая зависит от стратегии реагирования на какие-либо события или сложившуюся ситуацию. Обучение осуществляется в рамках одного цикла, когда внимание сосредоточено на эффективном выполнении задания. От поддерживаемого обучения следует отличать *предупреждающее обучение*, которое имеет стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Все обучающие технологии потенциально могут использоваться более чем для одной цели. В результате исследований выявлены следующие четыре категории обучающих способов: 1) поддерживающие (т. е. используемые в основном при стратегии «подготовки соглашений»); 2) способы прогнозирования (т. е. используемые в основном для «выработки стратегий будущего»); 3) переходящие (т. е. используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»); 4) утилитарные, или универсальные (т. е. применяемые для всех стратегий).

Системы представления предложений от сотрудников, самоуправляемые рабочие группы, статистический контроль производственного процесса, сравнительное определение эффективности и тренинговые программы применяются в основном как *поддерживающие способы*. Весьма важно стимулировать и поддерживать поступление предложений от сотрудников. *Самоуправляемые рабочие группы* представляют собой более тонкий подход к организационному обучению, вовлекающий людей и способствующий их дополнительному росту. Это содействует реальному, все более усиливающемуся участию в процессе работы и в управлении ею. *Статистический контроль процесса* — специальный способ, связанный с общим управлением качеством, также применяется для внедрения стратегий поддерживающего обучения. *Сравнительное определение эффективности и тренинговые программы* получают все большее распространение. При сравнительном определении эффективности лучший практический опыт вне организации интенсивно изучается с целью его адаптации к своей организации или конкретной ситуации.

Передаваемый опыт инновационной деятельности, эффективные вмешательства, реорганизация процесса деловых отношений группы по выполнению задания и специальные группы, совершенствование внутреннего управления составляют категорию *переходящих способов*. Передаваемый опыт инновационной деятельности позволяет распространять успешную методологию одной группы на всю организацию. *Реорганизация процесса деловых отношений* является способом, оказывающим большое влияние на проведение существенных и непрерывных изменений. Используя его, рабочие процессы можно не только модифицировать в отдельных частях, но и провести анализ и перепроектировать полностью. Это также помогает организациям разрабатывать прогнозы. *Целевые и специальные группы* часто используются для решения специфических проблем - как текущих, так и перспективных. Способы, используемые в обучающихся организациях, приводятся далее в таблице.

Программы обеспечения общего качества, получившие популярность в 1980-е годы, являются другим видом переходящих способов обучения. Эти способы применяются как для стратегий поддержки, так и для прогнозирования. Повышение квалификации руководящих работников внутри организации чаще всего сосредоточено на совершенствовании групп и на постановке специфических вопросов создания климата приобретения знания. Реорганизация процесса деловых отношений становится способом обучения в организациях и вытесняет привлечение консультантов со стороны.

Изучение потребителя, группы внешних консультантов и содержательный анализ являются *универсальными способами обучения*. Изучение потребителя применяется широко и эффективно. Способы получения необходимой информации от основных контрагентов могут использоваться либо по текущим вопросам с минимальным привлечением людей в организации или, наоборот, по вопросам деятельности, ориентированной в будущее, с вовлечением как потребителя, так и членов организации. Группы внешних консультантов могут играть несколько ролей — от оказания помощи организации в поиске специфических проблем с минимальным вовлечением членов организации до помощи руководству в разработке и выполнении в организации долгосрочных программ, которые ориентированы на достижение эффективности в будущем.

Обучающие способы

Поддерживающие	Переходящие	Прогнозные	Универсальные
Система поступления предложений от сотрудников	Группа программного обеспечения	Децентрализованное стратегическое планирование	Изучение потребителя
Самоуправляемые рабочие группы	Повышение квалификации в организации	Анализ сценариев	Группы внешних консультантов
Статистический контроль	Реорганизация процесса деловых отношений	Совместные предприятия, стратегические союзы	Содержательный анализ
Сравнительное определение эффективности	Передача инноваций	Повышение квалификации за пределами организации	
	Целевые группы	Метод Дельфи	
	Программы обеспечения качества	Анализ влияния других факторов	

Содержательный анализ является более уточненным инструментом при «разработке программы будущего» и может быть определен как *способ прогнозирования*. Он включает всесторонний мониторинг средств информации, точное определение, разработку курса и оценку важных проблем и тенденций. Подобная информация собирается в отчетах в удобной форме. Анализ может производиться сотрудниками данной или внешней организации. Акценты исследования, глубина анализа и масштабы распространения информации могут широко варьироваться в зависимости от того, для чего предназначена эта информация. Децентрализованное стратегическое планирование, анализ сценариев, совместные предприятия и стратегические союзы, повышение квалификации руководящих работников вне организации, метод Дельфи и анализ влияния факторов используются главным образом как обучающие способы прогнозирования.

Новые организации — *совместные предприятия и стратегические союзы* — руководствуются общей целью, используя для помощи специалистов и подразделения материнской организации. Традиционные программы повышения квалификации руководящих работников вне организации играют здесь незначительную роль. В последнее время программы повышения квалификации руководящих работников превращаются в обучающие способы прогнозирования, когда компании посылают целые группы руководителей работать над специфическими организационными проблемами.

Анализ сценариев помогает группам работников заранее увидеть потенциальные внешние события и наметить пути адаптации к ним. *Метод Дельфи* считается наиболее эффективным в прогнозе будущих событий и достижении согласия. Он основан на использовании хорошо разработанной программы последовательного индивидуального опроса, перемежающегося информацией, и обратной связи с результатами предыдущих этапов программы. *Анализ влияния факторов* часто применяется совместно с анализом сценариев, методом Дельфи или содержательным анализом. В то время как анализ сценариев, метод Дельфи и анализ содержания представляют собой попытку выявить тенденции и предсказать будущие события, анализ влияния факторов привлекает внимание высших руководителей к оценке влияния тенденций на коммерческие операции.

В последнее время в целом ряде организаций на первый план выдвинулись способы обучения так называемого *второго поколения*. К ним относятся диалог, планирование сценариев, «упражнение Мерлина», обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями и составление карт.

Диалог представляет собой процесс коллективного мышления и исследования, процесс трансформации качества разговоров и обдумывания. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Диалог труден на уровне исполнителей, поскольку он должен стимулировать свободное ведение разговоров и часто поднимает вопросы,

ведущие к ошибкам. На этом уровне многие исполнители ведут себя неуверенно, не желая проявлять свои слабости. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Нередко вместо ведения формальных переговоров или выступления в качестве арбитра проектная группа предпринимает попытки ведения диалога. Проводится обучение основным навыкам ведения разговора, например тому, как предотвратить не-правильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, ее истолковать, сделать выводы и как «охладить разговор». Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь. Когда компании движутся в сторону глобальных операций, диалог становится важным фактором управления запланированным процессом.

Планирование сценариев вовлекает обдумывание через стратегические альтернативы будущего, рассматривая не только один возможный вариант. Эти стратегические альтернативы поступают от большого круга участников и широкого выбора данных и информации. Доказано, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю или месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если» и составляется «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения. Восприятие требует от групп управленцев преднамеренного стремления «посетить будущее». Поэтому компании нередко сталкиваются с трудностями, проходя фундаментальные поворотные пункты стратегии.

Не существует компании, огороженной со всех сторон, которая бы не могла создать подобного типа футуристической памяти. Руководство должно специально планировать мероприятия для создания памяти предвидения. Построение сценария является чем-то большим, чем просто планирование. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно помогают, начиная с варианта «что, если». Затем, когда специалисты наметили варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты. Организация и ее специалисты готовят будущее с помощью предварительного его «посещения».

Футуристическому мышлению в организациях может потребоваться «посев» или подсказка. Одним из интересных и эффективных способов продумывания решения проблем или стратегического плана в организации является использование «упражнения Мерлина». Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария. «Упражнение Мерлина» начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире), конкурируя на рынке. В первый день выполнения упражнения руководители создают картины, пишут истории и заняты в разговорах друг с другом о том,

как это реально будет выглядеть и как они там окажутся. На второй день они могут написать о стратегических намерениях для воображаемого будущего - реальную игру, в которую они будут играть в течение следующих 10 лет с тем, чтобы это будущее реально было достигнуто. Затем участники возвращаются назад в настоящее, находя на пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. Когда вехи обозначены, группы оценивают их сильные и слабые стороны и то, как они будут конкурировать, чтобы их желаемое будущее свершилось. Большая часть этого этапа является традиционной, но только после того, как группы заставят себя поставить цели и задачи, базирующиеся на неограниченном видении будущего. В отдельных фирмах были инициированы новые виды коммерческой деятельности как результат таких мероприятий.

«Обучение в действии» особенно подходит к распространению процесса обучения в командах первоначально обучающейся единицы и обучающейся организации. Стратегически ориентированное «обучение в действии» стало одним из основных методов, которым придается особое значение теми фирмами, которые в своей категории относились к лучшим.

Практикой ряда организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь «зоны для тренировки», которые бы генерировали различные способы обучения. Команды в «обучаемой зоне» изучают ситуацию в комплексе, всю предысторию игры и производственную среду, принимают стартовые позиции, имея определенные ресурсы, и определяют стратегию внедрения путем моделирования нескольких лет работы. Если эти зоны использовать правильно, то они могут содействовать в получении «полной картины» обучения, могут инициировать опыты без высокого риска в реальных организациях, помочь разобраться в теории систем и динамике взаимозависимостей и активизировать футуристическое планирование. Эти модели отображают проблемы высшего руководства, включая поведенческие конфликты, организационную политику, культурные элементы и другие измерения стратегии и внедрения.

«Зоны для тренировок» способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они подталкивают стремление к риску и обучению в рамках организации, выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку системного мышления в реальной среде. Известны примеры, когда формируются интернациональные группы из руководителей среднего звена различного профиля со всего мира и они руководят крупной компанией микрокомпьютеров в течение нескольких дней. Концентрируя внимание на производственных функциях, отличающихся от тех, что они имеют в своей стране, участники такой группы видят картину через «линзы широкого обзора», имеют больше возможностей сосредоточиться на перспективных ситуациях. Некоторые учатся на успехах, другие — на ошибках. Команды должны постоянно стремиться к балансу на рынке, в операциях и финансах, позволяя участникам преодолевать субкультурные барьеры, существующие в реальных организациях. Участники также должны сбалансировать

глобальные операции и пытаться создавать низкочастотные мировые комбинации. Ведя эксперимент и «играя» с безопасной средой моделирования, многие участники команд значительно улучшают свои способности в оценке ситуации, прогнозировании и системном мышлении.

К значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа. *Управление знаниями* - это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключевым моментом в этом процессе является структура, применяемая компанией для организации знаний таким образом, чтобы при необходимости их можно было идентифицировать и выделить.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ Управление организационным знанием.

В мире, который характеризуется глобализацией, усилением конкуренции и быстро сокращающимся жизненным циклом продуктов, гибкость и приспособляемость являются самыми важными качествами для достижения успеха в бизнесе. Темп изменений в деловой среде увеличивается, особенно если речь идет о технологических изменениях. Все чаще для описания такой среды применяются законы хаоса и теории систем. Степень приспособляемости и гибкости зависит от способности как отдельных людей, так и целых организаций накапливать опыт и обучаться на его основе. В таком окружении только те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить и переиграть своих конкурентов. Чем выше темп изменений, тем значительнее потребность в ускорении обучения как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации. Организации должны развивать свои способности, основанные на знаниях, которые являются одновременно и долговременными и хорошо приспособляемыми.

Другими словами, организации должны стать «интеллектуальными», сознательно стремясь узнать как можно больше о характере своей внутренней и внешней среды и отношениях между ними. Изучая свою внутреннюю среду, они должны стремиться лучше понять природу своих способностей и действий, конечных изделий и услуг с тем, чтобы добавить к ним большую стоимость. Изучая внешнюю среду, они должны стремиться к лучшему познанию своих клиентов, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентов, технологий, экономических тенденций и так далее. Только благодаря пониманию своих собственных способностей и того, как они соотносятся с потребностями их клиентов, фирма может развить свое конкурентное преимущество. Организации должны непрерывно изучать свой собственный бизнес и его связи с внешним окружением.

Организация не просто должна обучаться, но также должна делать это быстрее своих конкурентов.

Индивидуальное обучение строится на основе любознательности, разрешении проблем, готовности рискнуть, оспаривании существующего поведения и понимании того, как следует строить новое знание и использовать существующее. Процесс индивидуального обучения ускоряется за счет обмена информацией и знаниями и открытости, которые стимулируют появление вопросов, возникновение споров и дискуссий. Индивидуальное обучение поддерживается и ускоряется *обменом мнений в группах*. Обмен мнений в группах используется для проверки идей и убеждений индивидуумов прежде, чем они будут преобразованы в организационное знание в процессе организационного обучения. Только организация может создать контекст (культуру, структуру и инфраструктуру), который будет как способствовать, так и стимулировать обучение индивидуумов и их групп.

Организационное обучение, как и индивидуальное, связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания. Оно, кроме того, связано с сохранением, распределением, передачей и координацией знаний. Способность организации разработать и улучшить базу знаний зависит от ее системы управления знаниями. *Управление знаниями связано не просто с организацией обучения и созданием организационных знаний. Оно также связано с управлением существующими запасами знаний.*

Создание знаний сдерживается невозможностью активного поиска информации, невозможностью проведения наблюдений, концептуализации и адекватного тестирования знаний. Проблемы сохранения и распределения знаний главным образом имеют отношение к неявно выраженным знаниям. Такие знания, являющиеся в значительной степени индивидуальными, очень плохо поддаются преобразованию в формат, который может храниться и распределяться между всеми членами организации. Иногда знания могут теряться в процессе пересылки. Отдельные люди могут препятствовать процессу распределения знаний. Это может происходить потому, что они рассматривают свое знание как источник персональной или организационной власти или потому, что они боятся возникновения ошибок. Наконец, существует проблема деления знаниями с сотрудничающими организациями, если мы хотим предотвратить утечку наших знаний к конкурентам. Эта потребность в контроле знаний - важный аспект управления.

Интеллектуальная организация стремится управлять своей базой знаний эффективно и продуктивно таким же образом, как стремится делать это со своими человеческими, финансовыми и другими ресурсами.

ЛИТЕРАТУРА.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2002.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. М.: «Экономика», 1997.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ, 1997.
7. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. СПб.: Питер, 2001.
8. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. «Менеджмент в России и за рубежом», №2., 2001.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.
10. Гольман А.Ф. Менеджмент креативной организации. Ижевск, 2003.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: «Вильямс», 2001.
13. Друкер П. Практика менеджмента. М.: «Вильямс», 2000.
14. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
15. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
16. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. «Пульсирующий» менеджмент. М.: Деловая книга, 1998.
17. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: «Финпресс», 2001.
18. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 1998.
19. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: императивы 21го века. «Менеджмент в России и за рубежом», №6., 2001.
20. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001.
21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
22. Кузнецов С., Рожков И. Долгосрочное планирование рынков в системе управления компанией. «Проблемы теории и практики управления», №3., 2002.
23. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. М.: «Проспект», 2003.
24. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
25. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
26. Мастенбрук В. Исторические перспективы организационных новшеств. «Управление персоналом», №7., 1999.
27. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001.

28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии. СПб.: Питер, 2000.
29. Минцберг Г., Куини Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.
30. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием. «Проблемы теории и практики управления», №4., 2001.
31. Попов С.А. Стратегическое управление. М.: «ИНФРА-М», 1998.
32. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.
33. Потехин И.П., Головина О.Д. Инновационный менеджмент. Ижевск, 1999.
34. Рюли Э., Шмидт С. Исследования стратегических процессов в организации. «Проблемы теории и практики управления», №2., 2000.
35. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 1998.
36. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
37. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998.
38. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2002.
39. Тронин Ю.Н., Маслеченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
40. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: Интел-Синтез, 2000.
41. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. М.: Интел-Синтез, 2000.
42. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб.: Питер, 2001.
43. Хэнди Ч. Время безрассудства. СПб.: Питер, 2001.
44. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. «Менеджмент в России и за рубежом», №6., 2002.
45. Шрайэгг Г. Тенденции перспективы развития стратегического менеджмента. «Проблемы теории и практики управления», №5., 2000.