

Федеральное агентство по образованию
Уральский государственный технический университет – УПИ
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

В.И. Шилков

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Научный редактор – проф., д-р экон. наук Е.Ю. Кузнецова

Печатается по решению редакционно-издательского совета

УГТУ-УПИ от 28.02.2008 г.

Екатеринбург

УГТУ-УПИ

2008

УДК 005(075.8)

ББК 65.290-2я73

Ш 58

Рецензенты: кафедра “Прикладная экономика” Института экономики и управления Российского государственного профессионально-педагогического университета (зав. кафедрой – доц., канд. экон. наук М.Г. Лордкипанидзе); проф., д - р экон. наук Т.К. Руткаускас (Институт экономики и управления РГППУ)

Шилков В.И.

Ш 58 МЕНЕДЖМЕНТ: учебное пособие / В.И. Шилков. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2008. 107 с.

ISBN 978-5-321-01466-0

Учебное пособие предназначено для закрепления и углубленного самостоятельного изучения ряда разделов курса “Менеджмент”. Студенты очной и заочной формы обучения специальности 080502 – Экономика и управление на предприятии (энергетика) могут использовать сведения, содержащиеся в учебном пособии, и при изучении дисциплин “Теория организации”, “Стратегический менеджмент”. Учебное пособие содержит рекомендации для выполнения домашнего задания.

Библиогр.: 40 назв. Табл. 3. Рис. 32.

УДК 005(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-321-01466-0

© УГТУ – УПИ, 2008

© Шилков В.И., 2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	4
1.1. Менеджмент как современная концепция управления	4
1.2. Стиль управления персоналом.....	6
1.3. Контроль в менеджменте.....	11
1.4. Мотивация.....	12
1.5. Личность менеджера и формирование команды.....	18
1.6. Делегирование полномочий.....	23
1.7. Групповая динамика и разрешение конфликтов.....	24
1.8. Организационные структуры.....	29
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	40
2.1. Цели, задачи и проблемы стратегического менеджмента.....	40
2.2. Эволюция основных концепций и школ стратегического менеджмента.....	46
2.3. Как разработать и реализовать стратегию.....	57
2.3.1. Целеполагание в менеджменте.....	57
2.3.2. Методы для анализа внешней и внутренней среды.....	64
2.3.3. Разработка и реализация стратегического плана.....	84
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА И ВЫПОЛНЕНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ	97
3.1. Рекомендации для изучения теоретического материала.....	97
3.2. Рекомендации для выполнения домашнего задания.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие предназначено для закрепления материала, изученного на аудиторных занятиях, и самостоятельного изучения ряда разделов курса “Менеджмент”.

В учебное пособие включены материалы, опубликованные автором в научной периодической печати, в частности разработанная *объемная морфологическая модель для формирования стратегических целей по этапам жизненного цикла стратегического планирования*.

Вместе с тем, по мнению автора, к сведениям, содержащимся в учебном пособии, нельзя относиться как к незыблемым постулатам. Предполагается, что учебное пособие поможет обучающимся не только ознакомиться с основными элементами менеджмента, но и сформировать свой собственный взгляд на методы управления в современных условиях.

Менеджмент – это динамическое, развивающееся понятие. Одна из основных задач менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить эффективную деятельность предприятия в нестабильных, изменяющихся условиях.

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Перед менеджерами стоит задача создания истинного целого, которое больше, чем сумма его частей, – производительной организации, представляющей собой нечто большее, чем сумма вложенных в нее ресурсов.

Питер Друкер

1.1. Менеджмент как современная концепция управления

Менеджмент – термин английского происхождения. Можно считать, что менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект работников. Цели управления связаны с необходимостью повышения эффективности деятельности предприятия за счет

принятия эффективных управленческих решений. Качество управления определяется многими составляющими, в том числе организационной структурой, уровнем конфликтности, стилем управления. Управлять можно персоналом, производственными процессами, финансами, стратегическим и тактическим планированием, логистикой, маркетинговой деятельностью. Традиционно различают следующие виды менеджмента: инновационный, финансовый, инвестиционный, банковский, стратегический, производственный, технологический, функциональный, информационный. Однако можно считать, что часто имеют в виду различные *аспекты менеджмента*, что и определяет ключевой подход к решению управленческих проблем.

Питер Друкер отмечает, что “ специфическая задача менеджера заключается в гармонизации каждого своего решения и действия с кратко – и долгосрочными планами предприятия. Принося в жертву хотя бы один из этих аспектов (краткосрочный или долгосрочный), менеджер неминуемо ставит под угрозу деятельность всего предприятия” [9].

Таким образом, вполне логичным представляется рассмотрение менеджмента как системы стратегических и оперативно-тактических аспектов.

- *Стратегия организации* – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.
- *Тактика* (греч. *taktike* – приводить в порядок): 1) искусство построения войск, составная часть военного искусства, включающая теорию и практику подготовки и ведения боя соединениями, частями и подразделениями. Тактика занимает подчиненное положение по отношению к оперативному искусству и стратегии. Тактика есть часть стратегии, ей подчиненная, ее обслуживающая;
- 2) методы борьбы, применяемые для достижения намеченной цели. Тактика определяет пути и средства, формы и способы борьбы, наиболее соответствующие конкретной обстановке в данный момент и вернее всего обеспечивающие стратегический успех.

Тактический – относящийся к тактике, согласный с принципами и

правилами тактики; тактическая единица – подразделение, способное самостоятельно выполнять боевые задачи.

Рычаги и методы и стратегического и оперативного менеджмента часто связаны с традиционными инструментами – управлением конфликтами, формированием организационной культуры, построением организационных структур управления. Одним из важнейших факторов, определяющих сильные или слабые стороны организации, является мотивация сотрудников. В рамках учебного пособия трудно дать подробный разбор всех инструментов управления. Поэтому рассмотрены лишь некоторые из них, в том числе – мотивация, управление конфликтами, вопросы организации контроля и формирования эффективных групп. Однако необходимо четко представлять, что менеджмент – это комплексный взгляд на управление, обеспечивающий достижение как *тактических*, так и *стратегических* целей.

Вопросы общего менеджмента рассмотрены в работах [1, 7, 9, 13, 19, 23, 27, 33].

1.2. Стиль управления персоналом

Стиль управления отражает поведение руководителя в отношениях с подчиненными, методы управления, форму, манеры, правила, приемы, взгляды, ценности и самооценку. Стиль управления определяется способом сочетания перечисленных элементов в систему. Иногда говорят, что методы управления, стиль, содержание и форма связаны между собой. Это означает, что метод управления влияет на стиль, а содержание, влияя на форму, приводит к изменению методов. Поэтому можно считать, что стиль управления влияет и на эффективность управления организацией. В управлении фирмой эффективность конкретного стиля зависит от многих факторов, в том числе от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных.

Эффективным стилем можно считать тот стиль управления, с помощью которого руководитель может направить усилия работников на достижение

поставленных целей с минимальным уровнем затрат. Стил ь управления является одним из рычагов управления персоналом и помогает снизить уровень стресса, разрешить конфликтную ситуацию, создать эффективную команду.

В работе [20] на основе метода личностной классификации Майерса – Бриггса по типологии Карла Юнга сформулированы четыре пары противоположных поведенческих типов:

- экстраверсия (Extroversion) (человека побуждает к действию внешний мир) – интроверсия (Introversion) (действия предпринимаются под влиянием внутреннего мира индивида);
- сенсорный (Sensing) (сознательно воспринимаемая и рационально обрабатываемая информация) – интуитивный (Intuition) (информация как результат попытки постижения важнейших принципов);
- мыслительный (Thinking) (решения принимаются на основе анализа ситуации) – эмоциональный (Feeling) (решения принимаются на основе индивидуальных ощущений);
- рациональный (Judgement) – заранее планируемый, упорядоченный, контролируемый образ жизни) – иррациональный (Perception) (спонтанность, гибкий образ жизни).

Комбинируя различные характеристики, можно получить шестнадцать когнитивных типов или стилей.

Например к типу ESTJ относятся люди с логическим, аналитическим, объективным, критическим складом ума. Это работники, которых можно убедить исключительно с помощью разумных доводов. В противоположность им индивиды типа ESFP – это дружелюбные, легко приспосабливающиеся реалисты, доверяющие только тому, что они видят собственными глазами, слышат собственными ушами, знают из первых рук.

Понятие стиля управления многогранно, однако к типовым стилям руководства часто относят стили, называемые соответственно *авторитарным*, *демократическим* и *пассивным*.

Считается, что *авторитарный* стиль ориентирован на преимущественное использование командных методов управления и жесткий контроль. Как правило, для авторитарно-командного стиля управления характерна централизация полномочий и подавление инициативы сотрудников.

Часто личность руководителя, применяющего авторитарный стиль управления, ассоциируется с требованиями беспрекословного подчинения, навязыванием своей воли, с нетерпимостью к критике, грубостью и невыдержанностью.

Для руководителя авторитарного типа считается вполне естественным применение методов наказания. Существенным моментом в реализации авторитарного стиля руководства является применение постоянного контроля.

В работе [30] отмечено: “контролирующие менеджеры предполагают, что руководители могут лучше заставить людей выполнить работу посредством использования официальных систем вознаграждений и взысканий для их мотивации”. Поэтому следует учесть, что такой стиль “ориентирован на исполнителей; действия контролируются посредством правил, установленных порядков осуществления действий и контролирующего руководства” [30].

В определенных ситуациях авторитарный метод может обеспечить четкость и оперативность выполнения решений. Однако в долгосрочной перспективе недостатки авторитарного метода приведут к подавлению инициативы, к демотивации сотрудников и возможному недовольству персонала.

Для *демократического* стиля управления характерно применение социально-психологических и экономических рычагов воздействия.

Такой стиль фактически декларирует, что работник в меньшей степени является подчиненным, а в большей степени – равноправным участником процесса решения проблем и достижения поставленных целей организации.

Демократический стиль ассоциируется с доброжелательностью и вежливостью руководителя, его терпимостью к критике. Для демократического стиля вполне естественным считается поощрение гласности и инициативы. Руководитель, избравший демократический стиль управления, прибегает к

коллегиальности в решениях, делегированию полномочий. В работе [30] отмечено: “Подход, заключающийся в уполномочивании, или вовлеченности, исходит из различных предположений о факторах, определяющих организационную эффективность, т.е. работники могут быть внутренне мотивированными и способными к самоконтролю и руководству”.

Достоинства демократического стиля состоят в создании условий для творческой инициативной работы и комфортного психологического климата. Недостатки могут состоять в том, что активность, инициативность, творческий подход работников в ряде случаев замедляют процесс выполнения рутинных мероприятий.

Для *пассивного или попустительского* стиля управления характерен подход, связанный с естественным ходом событий. Руководитель не оказывает активного воздействия на процесс достижения поставленных целей, а теряет контроль, прибегая к бессистемным методам. Однако, как уже отмечалось, *события, предоставленные сами себе, имеют тенденцию изменяться от плохого к худшему.*

Иногда предлагаются и другие подходы к идентификации стиля управления. Так, например, авторы работы [30], изучая вопросы систематики руководителей, вводят понятие *рефлексивные и нерефлексивные руководители*. Под термином *рефлексия* подразумевается анализ собственных мыслей и переживаний. “Рефлексивные руководители сами исследуют основы новых знаний и стремятся забыть или не принимать во внимание общепринятые и часто считающиеся доказанными способы ведения дел. В противоположность им нерефлексивные руководители полагаются на окружающих или на опыт, приобретенный в другой сфере их собственной деловой жизни. Они применяют эти “внешние знания” к новым ситуациям, надеясь, что то, что работало где-то еще, будет снова работать независимо от изменений среды или различных обстоятельств”[30].

Взяв за основу классификационные основания *Контролирующий - Уполномочивающий* и *Рефлексивный – Нерефлексивный*, можно построить

модель религиозной классификации типов руководителей, в которой анализируется стиль руководства и отношение руководителя к *функции контроля*.

По мнению авторов работы [30], к таким типам относятся *мудрец, провидец, проповедник и священник*.

На практике очень редко можно встретить руководителя, использующего какой-либо стиль управления *в чистом виде*, так как все названные типы руководителей являются в значительной степени теоретическими конструкциями. Однако следует учесть:

- *мудрец* не противостоит сотрудникам и концентрируется на своей внутренней силе, а не на своей власти над другими;
- для *провидца* главной задачей становится ознакомить остальных с содержанием *видения*;
- *проповедник* пытается судить и контролировать остальных на основе его знаний;
- *священник* размышляет над значением своего опыта и опыта остальных.

Как правило, выбор конкретного индивидуального стиля управления осуществляется руководителем на основании своего опыта, особенностей характера, с учетом конкретных обстоятельств и специфики решаемых задач.

В команде со сложившейся организационной культурой и исторически сформировавшейся практикой применения тех или иных стилей управления переход к новым стилям управления целесообразен только после тщательного управленческого анализа ситуации.

Если стиль руководителя, ранее управлявшего командой, приводил к положительным результатам, то коррекция стиля может быть незначительной. В том случае, если достигнутые ранее результаты признаны неудовлетворительными либо перед организацией поставлены сложные, принципиально новые задачи, то стиль управления необходимо изменить.

1.3. Контроль в менеджменте

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. В работе [19] отмечено, что контроль “необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными”. Контроль также может использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Существуют различные виды контроля. Контроль может быть скрытым – явным, автоматизированным и неавтоматизированным, разрушающим – неразрушающим, сплошным и выборочным. По времени контроль может быть *предварительным, текущим, заключительным*.

Предварительный контроль обычно применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам и реализуется в форме определенной политики, процедур и правил.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет, и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Можно считать, что контроль осуществляется поэтапно. Первый этап процесса контроля – это *установка стандартов*, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется *масштаб допустимых отклонений*. Только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой. Третий этап – *измерение результатов* – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим.

Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Контроль оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут ориентировать работников на удовлетворение требований контроля, а не к достижению поставленных целей.

Проблемы, возникающие вследствие воздействия системы контроля, можно решить, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

1.4. Мотивация

Мотивация – это комплекс интеллектуальных, физиологических и психологических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют поступки работника. То или иное поведение людей (например, поведение покупателей, работников) обычно является результатом одновременного действия целого ряда мотивационных факторов.

Поведение человека определяется бесчисленным множеством мотивов. Мотивация – это процесс побуждения работников для достижения целей организации. Мотивация, если попытаться дать ей иное определение, – это то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

В связи с тем, что существуют различные способы мотивации, менеджер должен:

- определить факторы, оказывающие влияние на поведение сотрудников, и установить значимые стандарты оценки в соответствии с набором критериев;

- создать условия для эффективной мотивации работников;
- организовать процесс активных коммуникаций со всеми сотрудниками.

Это важно не только потому, что сотрудники должны получать информацию об ожиданиях своих руководителей. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает основу для эффективной мотивации. Эффективная мотивация невозможна не только без понимания сотрудниками целей и задач деятельности организации, но и без оценки результатов своей работы.

Таким образом, мотивационные системы формируются как комплекс различных мотивов, определяющих в свою очередь стандарты поведения. Когда же мотивационные системы вступают в противоречие, говорят о конфликтных мотивах. Понимание мотивов и потребностей в свою очередь дает ключ к объяснению всех видов организованной деятельности. Менеджер ежедневно мотивирует сотрудников, направляя их способность выполнять работу на достижение поставленных целей.

Для совершения тех или иных действий (например, для выполнения какой-либо работы) важны все компоненты мотивационной системы.

Различные теории мотивации можно разделить на две группы [19]:

- *содержательные* теории мотивации, основываются на идентификации внутренних побуждений личности, которые заставляют работников действовать определенным образом. К содержательным теориям часто относят: двухфакторную модель Герцберга; иерархию потребностей по Маслоу; теорию потребностей Мак-Клелланда; модель Мадсена;
- *процессуальные* теории мотивации, рассматривают мотивацию как процесс и базируются на том, как ведут себя работники с учетом воспитания и познания (например, теория ожидания, теория усиления и модель Портера-Лоулера).

Необходимо отметить: названные теории хотя и различным образом рассматривают ряд проблем мотивации, но не являются взаимоисключающими.

Согласно *теории Маслоу*, все потребности можно расположить в виде некоторой мотивационной последовательности.

Модель, которую часто называют *пирамидой Маслоу*, представлена на рис.1.1. Однако модель Маслоу имеет свои недостатки. Например, вряд ли можно найти работника с четко очерченной иерархической структурой потребностей.

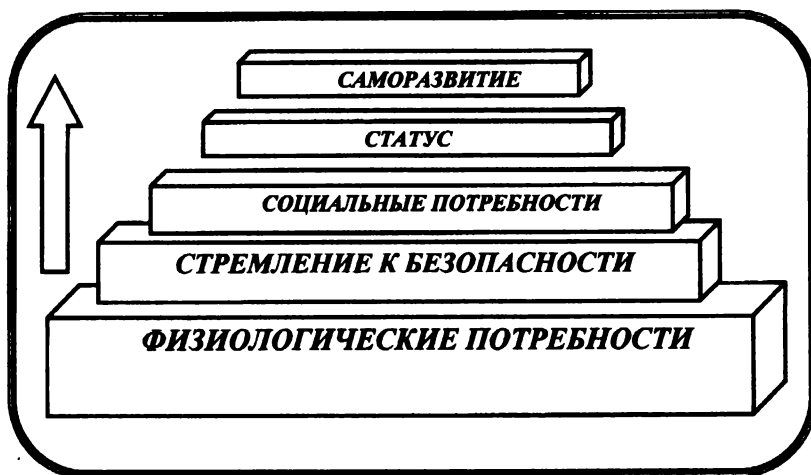


Рис. 1.1. Потребности по Маслоу

Это, в свою очередь, означает, что руководитель не сможет учесть индивидуальные особенности работников и их предпочтения в системе вознаграждений. Попытки детализировать модель Маслоу, включая в нее дополнительные уровни, приводят к ее усложнению и потере важного достоинства – наглядности.

На рис. 1.2 показана двухфакторная модель *Герцберга*, иллюстрирующая гигиенические и мотивационные факторы.

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Политика фирмы и администрации • Условия работы • Заработок • Межличностные отношения с начальником или подчиненными • Степень непосредственного контроля за работой 	<ul style="list-style-type: none"> • Успех • Продвижение по службе • Признание и одобрение результатов работы • Высокая степень ответственности • Возможности творческого и делового роста

Рис. 1.2. Мотивация по Герцбергу

Б. Карлоф [12] приводит классификацию, разработанную датским психологом *К. Мадсен*, который выделяет девятнадцать основных мотивов и подразделяет их на четыре группы. Некоторые из этих мотивов приведены ниже на рис. 1.3.

Органические мотивы	Эмоциональные мотивы	Социальные мотивы	Деятельные мотивы
<ul style="list-style-type: none"> • голод, жажда • половое влечение • материнское чувство • ощущение боли, жары, холода 	<ul style="list-style-type: none"> • потребность в безопасности • агрессивность и бойцовские качества 	<ul style="list-style-type: none"> • стремление к контактам • жажда власти 	<ul style="list-style-type: none"> • потребность в опыте • потребность в физической деятельности • любопытство, творческая деятельность

Рис. 1.3. Мотивация по Мадсену

Суть *теории справедливости* состоит в том, что работника стимулирует справедливое отношение руководителя. Работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Поэтому необходимо: устанавливать справедливые нормы выработки; давать возможности для роста; давать интересную работу; давать положительные примеры поведения. Если имеет место несправедливость, то у работника возникает психологическое напряжение. Для восстановления справедливости необходимо изменить уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения.

Основными мотивирующими факторами по *Мак-Клелланду* являются: потребность власти; потребность успеха; потребность принадлежности.

Но эти потребности действуют, когда удовлетворены потребности базовых, физиологических уровней.

В рамках *процессуальных* теорий анализируется то, как работник распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. При этом мотивация рассматривается как некоторый процесс. Основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория усиления и модель Портера-Лоулера.

Основная концепция *теории ожиданий* состоит в следующем: работник ожидает, что выбранный им тип поведения приведет к получению желаемого вознаграждения за достигнутые результаты (рис. 1.4).

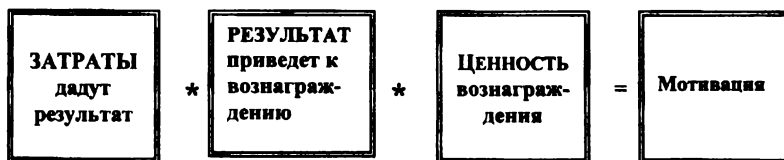


Рис. 1.4. Теория ожиданий (модель В. Врума)

Можно сказать, что ожидание есть результат оценки личностью вероятности наступления определенного события. Теория ожиданий подчеркивает важность

трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность.

Логика *теории усиления по Скиннеру* связана с закреплением ранее достигнутого результата. Скиннер создал теорию линейного программированного обучения. Основные компоненты модели Скиннера показаны на рис 1.5.

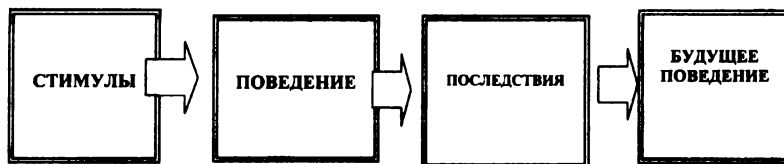


Рис. 1.5 . Модель Скиннера

Модель построена на концепции необихевиоризма и объясняет имеющиеся место явления поведением участников процессов деятельности.

Модель Портера-Лоулера является комплексной и включает в себя элементы, в том числе – теории ожидания и теории справедливости. В модели фигурирует несколько переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

На рис. 1.6 показано, что результаты, достигнутые сотрудником, зависят от затраченных усилий, способностей и особенностей характера, а также от осознания работником своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько работник верит в существование прочной связи между затраченными усилиями и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние – чувство удовлетворения, самоуважение, так и внешние вознаграждения – похвалу руководителя,

премию, продвижение по службе. Удовлетворение – это результат не только внутренних, но и внешних вознаграждений, полученных в соответствии с некоторым стандартом. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле.

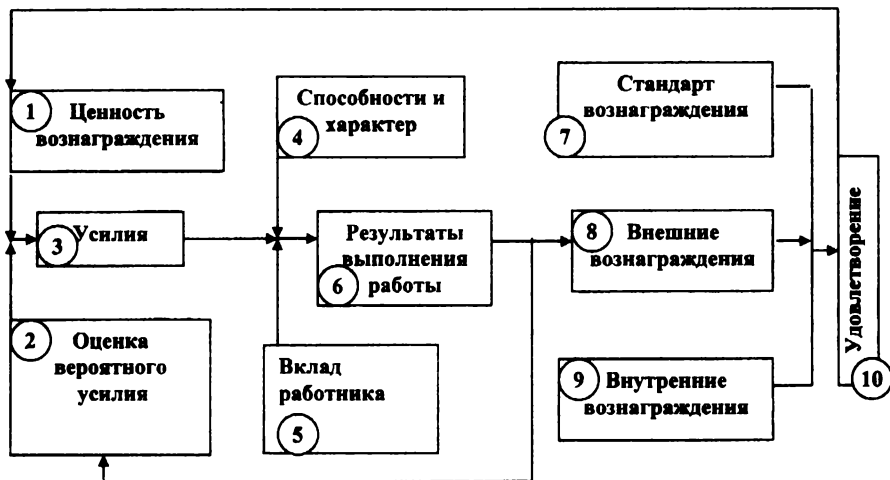


Рис. 1.6 . Модель Портера-Лоулера

Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций. Мотивирует работника возможность достижения некоторого состояния удовлетворения, которое является мерилем того, насколько справедливо и значимо вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на готовность работника предпринять усилия в будущем.

1.5. Личность менеджера и формирование команды

Для формирования команды, восприимчивой к новым управленческим идеям, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- каким должен быть менеджер?

- кто в исследуемой организации выполняет или будет выполнять функции менеджера?
- каким требованиям должны удовлетворять работники команды?
- как создать команду, способную осуществлять преобразования?
- как формировать систему отношений внутри организации?
- как определена концепция лидерства в организации?
- как определяются ведущие компоненты роли организационного менеджера?
- как менеджер должен взаимодействовать с остальными участниками команды, осуществляющей преобразования?

В работе [5] отмечено: “менеджер является членом как минимум двух групп: рабочей группы, состоящей из его подчиненных, и рабочей группы, включающей руководителей одного с ним уровня, ответственных перед одним и тем же вышестоящим руководством”.

Менеджеру, формирующему группу, полезно познакомиться с концепциями Дугласа Мак-Грегора, в которых предлагается поразмышлять над характеристиками сотрудников. Эти концепции иногда называют *теориями X и Y*. Однако эти теории базируются на диаметрально противоположных предположениях. Поэтому правильнее будет говорить о наличии или преобладании каких-либо свойств в характеристике того или иного работника.

Теория X утверждает, что работники:

- ленивы по своей природе и предпочитают ничего не делать;
- работают за денежное вознаграждение;
- по природе зависят от лидеров и остаются большими детьми;
- не хотят думать самостоятельно и зависят от руководства сверху;
- мало чем интересуются помимо своих непосредственных материальных интересов;
- по природе одиночники;
- сопротивляются изменениям; предпочитают оставаться в прежней колее;
- нуждаются в "воодушевлении";

- основной силой, сохраняющей людей деятельными в их работе, является страх понижения по должности или увольнение;
- нуждаются в специальных инструкциях: что делать и как делать;
- нуждаются в контролерах.

Согласно теории Y, работники:

- по природе активны и способны самостоятельно ставить и решать задачи;
- гордятся не только достижениями, но и процессом;
- стремятся к ответственности, независимости, самовыражению;
- способны к самоуправлению, понимают ситуации, чувствуют, что необходимо сделать в изменяющихся условиях;
- стремятся добиться истинного уважения со стороны своих коллег;
- объединены по природе;
- каждый работник является творческой личностью;
- основной силой, мотивирующей работников, является достижение ими личных или социальных целей.

Возможны самые разные подходы к формированию эффективной команды. Эффективной является группа, чей качественный и количественный состав соответствует ее целям и задачам.

Некоторые авторы при формировании групп рекомендуют учитывать темперамент работников[34]. Если за основу взять классификацию темпераментов, предложенную Гиппократом, то формально, без учета специфики каждой индивидуальности, при организации рабочих пар можно исходить из следующего принципа:

- холерику легче всего работать с сангвиником;
- сангвинику — с меланхоликом;
- меланхолику — с флегматиком.

При формировании команды и решении проблем управления персоналом следует учитывать, что работники по-разному приспосабливаются к новым условиям.

Например, по способности адаптироваться можно выделить следующие типы работников:

- плохо адаптирующихся и ориентированных на прошлый опыт;
- способных действовать в рамках жесткой структуры с конкретными правами и обязанностями, разрешениями и запретами и ориентированных на текущий момент;
- легко адаптирующихся и ориентированных на будущее.

Первый тип работников эффективнее функционирует при принятии и исполнении решений, второй – при их реализации в рамках имеющихся структур, третий – в качестве генератора идей.

Иногда для осуществления эффективного менеджмента команды предлагают формировать по ролевым признакам и выполняемым функциям:

- *шейперы* осуществляют формирование группы. Характерными чертами их личности является открытость, доминантность, беспокойство за успех реализации плана;
- *изыскатели ресурсов*, обеспечивая команду всеми видами ресурсов, характеризуются психологической прочностью, коммуникативностью, доминантностью, открытостью;
- *планты* обеспечивают команду творческими идеями. Характерными чертами их личности являются: высокий коэффициент умственного развития (IQ), замкнутость натуры, доминантность; плант является специалистом в своей области;
- *мониторы–эксперты* оценивают и критикуют. Характерные черты личности: аналитические способности, замкнутость натуры, прочность, высокий коэффициент умственного развития;
- *работники команды* – выполняют основные производственно-операционные функции. Реализацию потенциальных возможностей работника обеспечивают *навыки*. Под навыками можно понимать то, что работник уже знает и умеет решать поставленные перед ним задачи. Навыки связаны с уровнем подготовки и профессионального мастерства

работника. С его теоретическим и практическим опытом. Уровень квалификации работников может быть определен различными способами, в том числе с помощью различных систем тестирования. Однако перспективы роста навыков и квалификации работников могут рассматриваться не только с позиций их текущего состояния, но и с учетом тех ориентиров, которые должны быть достигнуты для получения стратегического преимущества. Важно определить, в чем данный работник или данная организация особенно сильны, какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы изменения воплотились в жизнь.

Характерными чертами работников команды являются: доброжелательность, исполнительность, открытая натура, низкое стремление к доминированию, прочность, способность к сотрудничеству;

- **ответственные исполнители** обеспечивают выполнение конкретных задач и являются организаторами – практиками. Их характерными чертами являются: готовность брать на себя ответственность, прочность, способность контролировать;
- **координаторы** распределяют ресурсы и осуществляют диспетчеризацию.

Для них характерна способность принимать решения не только в соответствии с разработанными правилами и нормативами, но и в нестандартных ситуациях. Координаторы не всегда бывают лидерами в команде, хотя лидерство им подходит больше всего и они созданы для того, чтобы руководить. Именно они осуществляют контроль над деятельностью команды и координируют ее усилия по достижению поставленных целей и задач.

А.И. Пригожин в работе [26] отмечает: “значение организационных способностей возрастает по мере повышения места, занимаемого руководителем в иерархии управления”. Для успешной реализации стратегии развития фирмы И. Ансофф [3] рекомендует задействовать следующие типы менеджеров: *лидер, администратор, плановик, предприниматель и государственный деятель* – управленец, имеющий опыт, связи, информацию и обладающий концептуальным типом мышления.

1.6. Делегирование полномочий

Принимая решения о внедрении в организационную структуру элементов с делегированием полномочий, менеджеры должны четко определить объемы делегирования и состав делегируемых функций, положительные и отрицательные последствия делегирования. Подробно вопросы делегирования полномочий рассматривает Е.Г. Молл. Отметим наиболее важные аспекты делегирования полномочий, представленные в работе [23]. К выгодам, получаемым руководителем от делегирования, относят:

- освобождение руководителя от части ответственности;
- экономию времени;
- создание у подчиненных дополнительной мотивации;
- активизацию творческого потенциала подчиненных;
- возможность оценки способности подчиненных к принятию и исполнению самостоятельных решений.

В свою очередь подчиненные, получившие делегированные полномочия, также приобретают ряд выгод:

- возможность самостоятельного принятия решений;
- повышение уровня информированности;
- расширение кругозора и компетентности;
- большее вознаграждение, соответствующее более высокому статусу и уровню ответственности;
- возрастание самооценки;
- усиление авторитета среди коллег и подчиненных;
- лучшее понимание корпоративных целей и задач организации.

Чтобы делегирование полномочий способствовало планируемым стратегическим преобразованиям, необходимо:

- отвергнуть мнение о делегировании как о слабости руководства;
- понять, что руководитель, который пытается все делать сам, – часто слабый руководитель;

- осознать, что увеличение затрат времени может сопровождать начальный период перехода на стиль делегирования;
- понять, что кроме функций и обязанностей делегируются вознаграждения и успехи, своего рода – это дивиденды, честно заработанные сотрудником, принявшим на себя бремя ответственности;
- обеспечить необходимую подготовку сотрудников;
- предоставить необходимую информацию;
- отказаться от тотального контроля сотрудника, принявшего на себя делегированные функции.

Однако руководители и подчиненные должны понимать, что делегирование полномочий имеет свои недостатки. Л.Г. Борисова в работе [6] отмечает: “делегирование полномочий связано с определенным риском для менеджера: он временно отказывается от доли своих полномочий, но несет ответственность за общую работу вверенного ему подразделения”. Организационная структура с большим количеством уровней делегирования и делегированных функций становится неэффективной. Почему? Одна из причин – возрастание затрат на содержание управленческого аппарата. Но какое делегирование является чрезмерным? Трудно дать однозначный ответ на этот вопрос, так как эффективность делегирования зависит от очень большого количества факторов. Это и конкретные условия, в которых осуществляется делегирование, тип организационной структуры, вид деятельности, психологический климат в коллективе, особенности характера руководителя и подчиненных, исторические традиции, организационная культура.

1.7. Групповая динамика и разрешение конфликтов

Конфликты могут возникать в различных сферах деятельности организации. Например, это могут быть сферы совместного взаимодействия службы реализации и производственного отдела, отдела логистики и

энергетического хозяйства предприятия, рекламной службы и отдела реализации, отдела маркетинга и финансового отдела.

Внедрение решений может:

- “разбудить” старые, ранее незаметные конфликты, с которыми организация существовала долгий период времени;
- привести к возникновению новых конфликтных ситуаций;
- привести к необходимости преодолевать явное или скрытое сопротивление сотрудников организации.

Существуют различные определения конфликта. Многообразны и подходы к классификации типов конфликтов, причин возникновения и способов устранения. Так, например:

- *внутриличностный конфликт* возникает, когда производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями либо к работнику предъявляются противоречивые требования, вызывающие физическую или моральную перегрузку;
- *межличностный конфликт* может проявляться как столкновение личностей, когда люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами не в состоянии ладить друг с другом. Это тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Часто причины конфликта кроются в борьбе за ограниченные материальные ресурсы, рабочую силу, финансы. Межличностные конфликты могут возникать между руководителями и исполнителями, между менеджерами и акционерами;
- *конфликт между личностью и группой* возникает, если целевые установки группы находятся в противоречии с ожиданиями или позицией отдельной личности;
- *межгрупповой конфликт* может возникнуть даже в самых лучших организациях. Практически любая организация представляет собой структуру, состоящую из множества как формальных, так и неформальных групп, заинтересованных в получении определенных ресурсов.

И.В. Липсиц со ссылкой на В. Горяинова предлагает различать конструктивные и деструктивные конфликты. Так, “*конструктивный* конфликт вызывается объективными противоречиями старого и нового, его преодоление приводит к снятию противоречий в форме укрепления позиций новой идеи. Преодолевшие такой конфликт стороны обычно еще теснее объединяются для дальнейшей работы, между ними устанавливается если не полное единство взглядов, то высокий уровень взаимного понимания и уважения. *Деструктивные* конфликты могут вызываться объективными и субъективными противоречиями, но наиболее часто их преодоление переносится конфликтующими сторонами из деловой сферы в личностно-эмоциональную”[13]. По степени проявления конфликты классифицируют как *открытые и скрытые*. Первые лежат на поверхности, а скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям.

Потенциальные причины конфликта – совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения.

Считается, что конфликты обусловлены следующими причинами [18]: трудовым процессом; психологическими особенностями взаимоотношений работников (симпатии, антипатии); личностными особенностями членов группы (коммуникабельность, агрессивность, грубость, бестактность).

Некоторые авторы называют следующие причины возникновения конфликтов [23, 33]:

- личные взаимоотношения;
- административные процедуры;
- приоритеты в проекте;
- ограниченность распределяемых ресурсов;
- неопределенность организационной структуры;
- нарушение субординации;
- различия в системах ценностей;
- технические решения и технологическая неопределенность;

- увеличение стоимости проекта;
- отсутствие достаточной информации;
- стремление конфликтующих сторон к власти;
- борьба за лидерство;
- превышение лидером порогов власти;
- утомление, усталость;
- чувство неопределенности и неуверенности;
- жесткий календарный план;
- борьба за людские ресурсы.

Работники часто реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с личными потерями или угрозами.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся:

- снижение производительности;
- неудовлетворенность;
- ухудшение морального состояния;
- увеличение текучести кадров;
- ухудшение социального взаимодействия;
- ухудшение коммуникаций;
- повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия (например, работа над поиском решений, сопровождающаяся творческим разнообразием мнений).

Некоторые руководители считают, что эффективно преодолевать сопротивление изменениям следует только с помощью управляемого конфликта, который может обеспечить достижение организацией поставленных целей. Если функционирование какой-либо организации сопровождается постоянными конфликтами, то можно предположить, что руководитель ориентирован на конфликтный стиль управления либо потерял контроль над ситуацией. Знание основных принципов конфликтологии помогает преодолевать сопротивление преобразованиям, осуществлять

профилактические мероприятия, избегать ошибок в процессе реализации стратегии.

Среди известных стилей поведения при разрешении конфликтов чаще других называют:

- уклонение, представляющее собой уход от конфликта;
- сглаживание -- такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться;
- принуждение – применение власти или давления с целью навязать свою точку зрения;
- компромисс – частичная уступка другой точке зрения.

Возможные позиции конфликтных состояний могут быть проиллюстрированы с помощью модели Томаса-Киллмена (рис. 1.7).

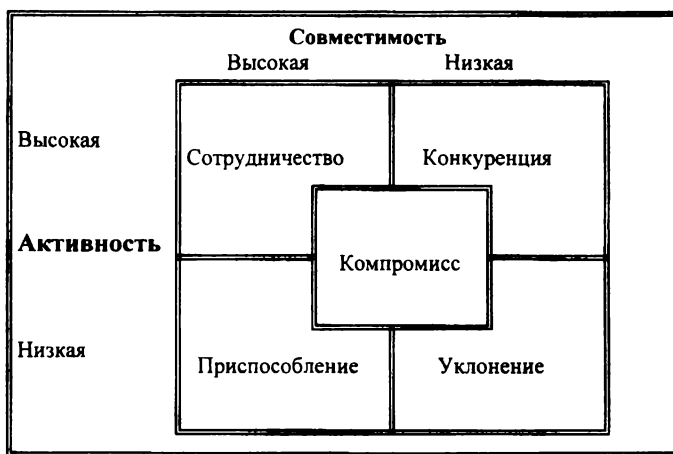


Рис. 1.7. Модель Томаса – Киллмена

Разумное управление конфликтами позволяет повысить эффективность функционирования и развития организации. Важно научиться предотвращать конфликты, предугадывать возможность их возникновения, правильно распределять задачи между подразделениями и сотрудниками, стремиться избегать ошибок, которые уже имели место в прошлом.

1.8. Организационные структуры

Одним из ключевых понятий менеджмента является понятие организационной структуры. Структура влияет на эффективность деятельности организации. В каком направлении должна изменяться организационная структура? Как создать эффективную организационную структуру?

Формирование организационной структуры предполагает, что будут выполнены работы: по поиску и подбору персонала; по распределению ответственности и полномочий (в соответствии с организационной структурой, положениями об отделах и должностными инструкциями); по обучению персонала (в соответствии с методическими инструкциями и должностными обязанностями).

Вместе с тем очень часто вместо термина *структура* используется термин *система*. Чем отличаются эти понятия?

Система (греч. systema – целое, составленное из частей) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом.

По определению *структура* (от лат. строение, расположение, порядок) – это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. Что означает термин *организационная структура*?

Организация (фр. organisation, лат. organizo – сообщаю, устраиваю, стройный вид): 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Применяется к социальным, биологическим и некоторым техническим объектам, фиксируя динамические закономерности, то есть относящиеся к функционированию, поведению и взаимодействию частей; обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления.

Под *организационной структурой* часто понимается принцип, положенный в основу разделения труда.

Многие организации построены по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности, – производство, финансы, закупки, персонал.

Организационная структура определяет соотношение между функциями, выполняемыми подразделениями и сотрудниками предприятия.

Говорят о технологической, организационной, целевой, функциональной, производственной, информационной и других структурах.

Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно может включать также систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей.

Элементами организационной структуры также являются:

- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления;
- потоки информации и документооборот в организации;
- коммуникации;
- подразделения фирмы, связанные определенными отношениями;
- распределение задач и функций по всем звеньям.

Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Вопросы построения организационных структур управления рассмотрены, например, в работах [8, 19, 21, 22, 24, 28, 34].

На рис. 1.8 приведен пример традиционной, типовой организационной структуры производственного предприятия. Она проявляется через разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархию должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

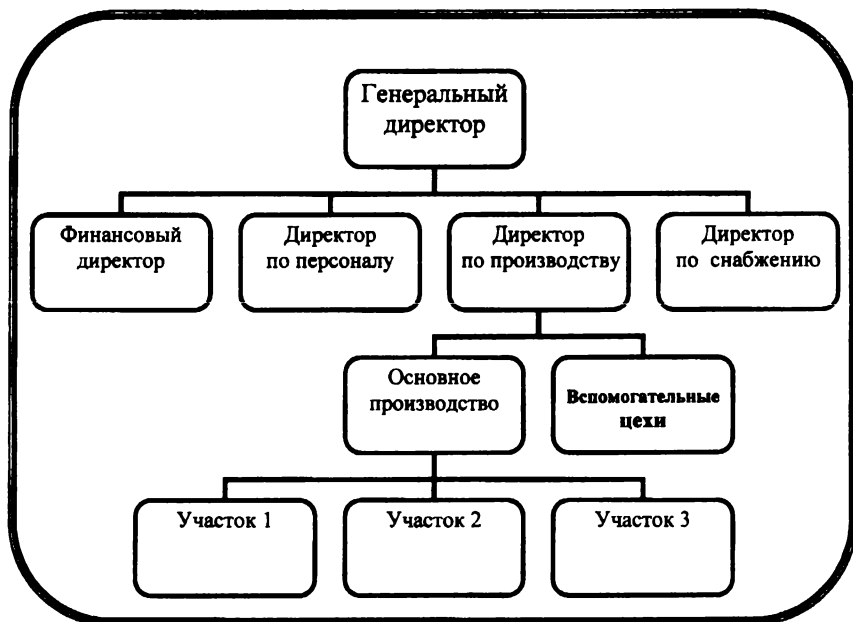


Рис. 1.8. Пример типовой структуры производственного предприятия

Основное производство может относиться к различным отраслям, например машиностроению, металлургии, химической промышленности.

Технологические процессы сложны и разнообразны. Поэтому подробно рассмотреть все эти процессы в рамках данного пособия не представляется возможным. Но специалисты по менеджменту, безусловно, должны стремиться понять суть этих процессов, чтобы внедрение планов реально способствовало повышению эффективности управления.

Менее связанным со спецификой производственного процесса и поэтому более наглядным является пример типовой структуры вспомогательных цехов и подразделений (рис. 1.9).

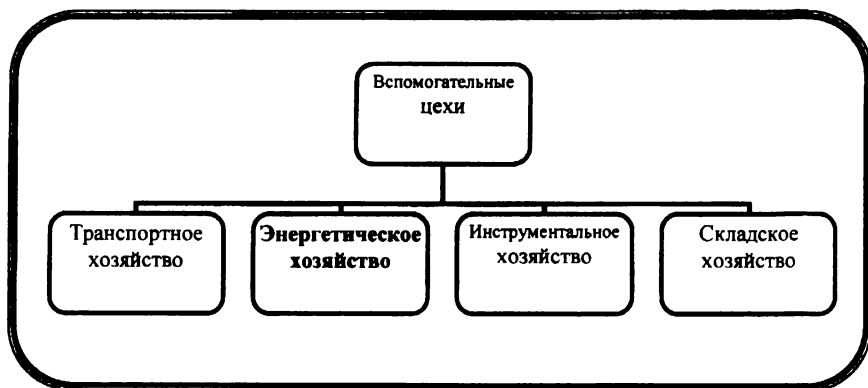


Рис. 1.9. Пример типовой структуры вспомогательных цехов и подразделений

На рис.1.10 показана типовая структура энергохозяйства, приведенная в работе [17].



Рис. 1.10. Пример типовой структуры энергетического хозяйства

В зависимости от особенностей технологических процессов на предприятиях потребляются различные виды энергий и энергоносителей.

Это электроэнергия, тепловая энергия (перегретый пар, горячая вода), сжатый воздух, газы (кислород, углекислота, природный газ, аргон, азот, хлор, водород), вода разной степени очистки, а также централизованные системы вентиляции и кондиционирования воздуха, отопления, канализации (ливневой, фекальной, сточной, химически загрязненной).

К электрическому цеху относятся производственные участки подстанций, электрических сетей, релейной защиты, связи и сигнализации. К теплосиловому относят участки: топливоснабжения, теплоснабжения, воздухо- и газоснабжения. В электроремонтный цех входят участки: слесарный, механический, пропиточный, испытательный.

Задачи энергетического хозяйства связаны с обеспечением бесперебойного снабжения производства всеми видами энергии; наиболее полным использованием мощности энергоустройств и их содержанием в исправном состоянии; снижением издержек на потребляемые виды энергий.

К *функциям* энергетической службы предприятия можно отнести, например: стратегическое и оперативное планирование потребности во всех видах энергии и энергоносителей, составление энергетического баланса предприятия; организацию ремонтных работ оборудования и планирование ремонтов оборудования; организацию монтажных, пусконаладочных работ; демонтаж и утилизацию списанного энергетического оборудования; надзор за правилами эксплуатации оборудования; контроль за расходами всех видов энергии; контроль за качеством ремонтных работ; организацию разработки технической документации для проведения монтажных, ремонтных работ оборудования и энергетических коммуникаций (сетей); организацию обслуживания энергетического оборудования, сетей, линий связи.

В.Т. Мелехин, Г.Л. Багиев и В.А. Полянский в работе [17] отмечают: “в организационном отношении производственная структура энергохозяйства представляет собой взаимное расположение цехов, участков в структуре

предприятия, а в технологическом она характеризуется составом и порядком расположения конкретного оборудования и сетей, обеспечивающих процесс производства, передачи и потребления энергии, ремонтные и монтажные работы, а также текущее обслуживание”.

В литературе по менеджменту встречаются различные подходы к классификации структурных объектов, а в реальной практике используется большое количество различных структурных модификаций. Если под термином *структура* понимать некоторый объект управления (предприятие, фирму, бизнес-проект), то в качестве типовых вариантов его внутреннего устройства обычно называют нижеследующие структуры.

Дивизиональная (продуктовая) – основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции, что было обусловлено увеличением размера компаний и выходом на несколько рынков с различными продуктами. Образование транснациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах.

Региональная – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

С увеличением числа инноваций и сокращением жизненного цикла изделий усиливаются взаимосвязи между функциями в цепочке «фундаментальные исследования – опытно-конструкторские работы – производство – распределение – маркетинг».

Матричная структура предполагает управление по проектам. Матричная форма организационной структуры управления имеет следующие достоинства:

- позволяет уделить внимание каждому направлению стратегического развития;
- позволяет обеспечить функционально-стратегическое соответствие в диверсифицированных компаниях;

- позволяет принимать решения, основанные на приоритете корпоративности;
- реализует принцип взаимозависимости и взаимоограничения;
- ориентирует управление на координацию и принятие компромиссных решений в конфликтных ситуациях.

К недостаткам матричной структуры можно отнести следующие: сложность поиска сбалансированных решений; сложность процесса управления; нерациональные затраты времени на согласование принимаемых решений.

Функциональная – организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями. В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Функциональная структура управления может привести к тому, что отдельные направления стратегически значимых видов деятельности будут разбросаны между различными подразделениями.

Бюрократическая модель управления предполагает разделение труда на основе функциональной специализации и четкую иерархию прав, обязанностей и процедур. Бюрократическая модель – это административная структура с жестко регламентированным управлением игнорирующая личные качества сотрудников, если они не соответствуют интересам системы.

Иерархическая структура – характеризуется многоуровневым делегированным управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархические системы имеют следующие признаки:

- последовательное, вертикальное расположение подсистем (вертикальная декомпозиция);
- приоритет действия (или право вмешательства элементов вышестоящего уровня);
- зависимость действий подсистем верхнего уровня от фактического состояния подсистем нижнего уровня.

Для иерархических систем характерны:

- многоуровневость (стратифицируемость);
- субординация внутренних связей: элементы данного уровня связаны только с элементами ближайшего верхнего и нижнего уровней;
- ветвистость: элемент данного уровня связан только с одним элементом верхнего уровня и несколькими элементами нижнего уровня;
- пирамидальность: на самом верхнем уровне имеется только один элемент;
- субординация внешних связей: элементы каждого уровня могут иметь связи с внешней средой, однако эти связи контролируются элементами ближайшего верхнего уровня.

Однако в реальной практике управления организационно-экономическими системами идеальные иерархические структуры встречаются достаточно редко. В реальной практике организационные структуры следует рассматривать как иерархии со смешанными нарушениями. Исследуя реальные организационные структуры, необходимо найти отличия от идеальной иерархии и проанализировать положительные или отрицательные последствия их возникновения.

Наиболее часто встречающиеся нарушения иерархических связей названы в работах [24, 28]. В качестве примера рассмотрим некоторые *типы отклонений от идеальной иерархии*:

- элемент данного уровня связан только с одним элементом ближайшего верхнего и ближайшего нижнего уровней (иерархия с синекурой);
- элемент данного уровня связан более чем с одним элементом ближайшего верхнего уровня (иерархия с расщеплением);
- элемент данного уровня связан с одним элементом высших уровней, минуя ближайший верхний уровень (дислокация в иерархии);
- на самом верхнем уровне имеется несколько элементов (незавершенность иерархии);

- элемент данного уровня связан непосредственно с элементами нескольких разных нижних уровней (неоднородность в иерархии);
- элементы одного уровня связаны между собой (внутриуровневая зависимость);
- связи элементов данного уровня с внешней средой не контролируются элементами ближайшего верхнего уровня или контролируются элементами других уровней (нарушение субординации внешних связей).

Как ни парадоксально, но именно отклонения от идеальной иерархии могут стать ключевыми направлениями для создания эффективной структуры.

Возникновение дополнительных связей между элементами приводит к повышению жизнестойкости, способности к адаптации в быстро меняющихся условиях. Так, например, обеспечив интеграцию элементов по фазам жизненного цикла от разработки до реализации, можно достичь большей независимости и самостоятельности.

Структуры, организованные по принципам отраслевой интеграции, могут оказаться эффективными и конкурентоспособными на рынках наукоемкой продукции. Такие структуры требуют участия большого количества фирм, производящих отдельные компоненты больших и сложных агрегатов.

Выбор конкретных вариантов реализации таких структур зависит от большого количества факторов. В одних случаях в интегрированных структурах могут преобладать административно-централизованные управленческие процессы. В других вариантах структуры могут тяготеть к сетевым моделям с распределенным управлением.

Специалисты по менеджменту утверждают, что структура фирмы должна отвечать решаемым фирмой задачам.

Например, к факторам, на основе которых может быть сформирована организационная структура, могут быть отнесены: размер организации и виды деятельности; тип стратегии; географическое расположение; динамика внешней среды; технология; отношения в организации.

Очень часто организационную структуру представляют в виде традиционного дерева, иллюстрирующего административно-функциональные связи. Однако следует понимать, что реальные структуры управления, как правило, многомерны. Для того чтобы представить, как управляется организация, необходимо показать также информационные и неформальные связи. Существуют различные средства проектирования организационных структур. Например, в работе [1] отмечено: “наряду с моделированием организационных структур управления с помощью цепей элементов, существует способ математического описания организационной структуры управления с помощью так называемых линейных стохастических сетей, являющихся одним из классов многофазных сетей массового обслуживания”.

В работе [32] приведены следующие *рекомендации по созданию организационной структуры*:

- четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделать их основными элементами организационной структуры;
- если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-то причин быть переданы в ведение одного менеджера, установить связи между подразделениями и обеспечить необходимую координацию;
- определить круг полномочий, необходимых для руководства каждым подразделением, стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации;
- определить, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией.

В работах [32, 40] отмечено, что менеджеры должны остерегаться структур, которые неоправданно дробят важные виды деятельности. Излишнее дробление приводит к снижению эффективности управления. Вместе с тем дробление может быть весьма полезным при разработке структур вспомогательных

звеньев, к которым могут быть отнесены, например, системы, обеспечивающие технологическое развитие, управление финансовыми расчетами и персоналом.

Повысить эффективность структур для поддерживающих видов деятельности можно за счет создания систем связи и координации: максимизирующих повышение качества выполнения наиболее важных стратегически значимых работ в цепочке ценностей фирмы; минимизирующих затраты времени и энергии внутренних коммуникационных процессов.

Современные направления развития организационных структур связаны с повышением эффективности функционирования. Функциональная структура может быть эффективной, когда: все виды деятельности можно разделить на простые повторяемые операции, которым можно легко обучить, а затем производить их в массовом порядке; существенные выгоды обеспечивают функциональная специализация менеджеров и повышение их профессионализма; нужды потребителей в достаточной степени стандартны, что позволяет легко найти способы и разработать пути их удовлетворения.

Современные типы структур обладают следующими характеристиками: меньшее количество уровней управления; создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий; небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений; изменение рабочих процессов для сокращения их раздробленности из-за распределения между разными функциональными разделами; небольшой штат сотрудников, обеспечивающих поддерживающие функции; партнерские отношения с основными поставщиками; наделение управленческими полномочиями рядовых сотрудников; свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали; оснащенность компьютерами и системами коммуникаций.

Таким образом, термин *структура* может рассматриваться в самых разных контекстах: *структура управления, структура ресурсов, структура миссии и целей, информационная структура, структура капитала, структура проблем.*

Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегические неудачи крупнейших корпораций во многом обусловлены и действиями “полчищ” выпускников бизнес-школ, прослушавших довольно поверхностный курс стратегического менеджмента.

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмвел

2.1. Цели, задачи и проблемы стратегического менеджмента

В настоящее время написано достаточно много о стратегии, стратегическом планировании и управлении. Но вместе с тем следует отметить, что существует большое количество самых различных трактовок этих терминов. Уточним ряд ключевых понятий, важных для понимания основ стратегического менеджмента.

Еще совсем недавно термин *стратегия* употреблялся если не военными, то руководителями самого высокого ранга. Сегодня этот термин стал общедоступным. Он прочно вошел в лексикон не только политиков, профессиональных экономистов, но и руководителей среднего звена.

Стратегия (от греч. *strategie* – *stratos* – войско + *ago* – веду). Иногда стратегию определяют как область военного искусства. В работе [20] приведены фрагменты из трактата “Военное искусство”, известного древнекитайского теоретика и полководца Сунь-Цзы..

- *Покорить врага без боя – вот вершина мастерства.*
- *Когда способен – притворись неспособным; когда действуешь – бездействующим.*
- *Замани противника на свою территорию, притворись побежденным и нанеси удар.*
- *Тот, кто первым является на поле сражения и ждет противника, чаще всего исполнен сил; кто приходит позже и сразу же бросается в бой – тот уже утомлен.*
- *Как у воды не бывает постоянной формы, так и на войне не бывает постоянных условий.*

- *Одержав победу, я не повторяю свою тактику, а реагирую на обстоятельства бесчисленными вариантами способов.*
- *Если превосходишь противника в десять раз – окружай его.*
- *Если в пять раз – атакуй его.*
- *Если у тебя вдвое больше сил – раздоби войска противника на части.*
- *Если силы равны – сумей с ним сразиться.*
- *Если сил меньше – будь готов отступить.*
- *Если силы во всех отношениях неравные – будь готов уклониться от боя.*

Стратег (греч. *strategos* – военачальник, главнокомандующий) – знаток военного искусства.

Стратегические игры – это конфликтные игры, в которых эффективность решения, принимаемого одним участником (элементом системы), зависит от образа действия других участников. Такая ситуация называется конфликтной ситуацией. Однако конфликт не обязательно предполагает наличие антагонистических противоречий [11]. Можно считать, что стратегия определяется системой поведения участников игры в той или иной конфликтной ситуации. Поэтому стратегию можно определить как способ использования средств и ресурсов, направленный на достижение цели операции.

Стратегией игрока называется система правил, однозначно определяющих выбор поведения игрока на каждом ходе в зависимости от ситуации, сложившейся в процессе игры. В теории игр набор правил, формулируемых до игры, определяет выбор допустимых стратегий в любой из возможных ситуаций [16].

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и состоянием конкурентной среды. Оно может опираться на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста. В работе [20] названы проблемы стратегического планирования и основные ошибки его применения:

- сотрудники берут верх над процессом;
- процесс доминирует над персоналом;
- планирование слишком увлеклось играми в слияния, приобретения и продажи, что наносит значительный ущерб развитию основного бизнеса;
- процессу планирования недоставало предоставления настоящего выбора стратегий;
- планирование игнорировало требования организации и культуры;
- в эру реструктурирования и неопределенности прогнозирование по единственному параметру не может быть адекватной основой планирования;
- плановые системы, по-видимому, и создавались с таким расчетом, чтобы не давать никакого результата.

Но наряду с термином *стратегическое планирование* едва ли не как синонимы часто используют термины *стратегическое управление* и *стратегический менеджмент*. Возможно ли ставить знак равенства между терминами *планирование*, *управление* и *менеджмент*? Следует уточнить и эти понятия.

Стратегическое управление отличается от стратегического планирования следующими особенностями: акцент на внедрение стратегических решений, интеграция управленческих действий; децентрализация, демократизация управления; усиление неформального подхода, рост значимости интуиции; усиление качественного подхода в оценках по сравнению с количественным; рассмотрение предприятия в качестве активного участника взаимодействия *среда-предприятие*, когда организация пытается формировать внешнюю среду, выступая в качестве субъекта активного воздействия на среду, а не в качестве пассивного акцептора внешних воздействий; усиление внимания к организационной культуре; замена целеполагания видением перспективы развития организации, где видение – общая, качественная, слабо формализованная характеристика будущего компании.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как синоним термина *стратегическое управление*. Таким образом, можно считать, что основные отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования состоят в том, что [2]:

- стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов, в то время как стратегическое планирование ориентировано на принятие оптимальных стратегических решений;
- в стратегическом менеджменте в отличие от стратегического планирования кроме экономических и технологических переменных учитываются политические, социологические и психологические факторы;
- основными составляющими стратегического менеджмента являются: формулировка стратегии; развитие деловых способностей компании; управление внедрением стратегий и развитие способностей;
- стратегическое планирование – это аналитический процесс, а стратегический менеджмент – организационный.

Таким образом, *основной целью стратегического менеджмента* является обеспечение выживаемости и эффективное управление фирмой в условиях кризиса, неопределенности либо противодействия.

Необходимость поставить акценты на *планирование* либо *управление* может быть обусловлена спецификой конкретной задачи.

Кто же он, **стратегический менеджер**? Кому разрешено посмотреть в бинокль и, заглянув далеко за горизонт, громко закричать: “Земля!”. Кому разрешено крутить штурвал до тех пор, пока все не увидят, что “Земля!” – это всего лишь призрачный мираж в бескрайнем океане, полном зеленых звезд, фиолетовых облаков и приближающегося шторма.

Так или иначе, но можно считать, что стратегический менеджер должен обладать способностью к *предвидению*. Возможно, в ряде случаев эта способность может опираться на интуицию менеджера, но часто эта способность обусловлена способностью к стратегическому мышлению.

Известный экономист Н.Д. Кондратьев называл два основных типа предвидения: “первый тип предвидения, который необходимо выделить, – это предвидение событий, которое по существу или, по крайней мере, при данном состоянии знания представляются событиями иррегулярными, т.е. вытекающими без всякой определенной правильности. Второй тип предвидения состоит в предвидении событий, которое в своем ходе обнаруживает более или менее правильную повторяемость, или цикличность”[14].

Характеристику преуспевающих руководителей со стратегическим и творческим типами мышления сформулировали в компании “Шелл”:

“Такие руководители должны уметь правильно обобщать, видеть проблему “с высоты птичьего полета”, уметь подняться в воображении над сложностью задач со многими переменными, какие обычно ставит новизна ситуации, и увидеть те несколько переменных и зависимостей, которые определяют успешность реакции на эту новизну“ [3].

Й. Шумпетер в работе [39] высказал несколько парадоксальное, но вместе с тем полезное для осмысления утверждение: “Гении и пророки обычно не отличаются профессиональными познаниями и оригинальны – если они действительно оригинальны – зачастую именно потому, что этих познаний у них нет”.

Способность стратегического менеджера к *стратегическому мышлению* подразумевает признание и критическое преломление прошлого опыта. Руководители, обладающие стратегическим мышлением, чутко воспринимают основные тенденции, в результате развития которых будущее становится отличным от прошлого. Это отличает их от руководителей с *творческим типом* мышления, ориентированных на создание новых идей. Однако это не означает, что руководителю со стратегическим типом мышления чужд творческий подход к решению проблем. Речь идет об определенном доминировании тех или иных способностей. В работе [3] отмечено: “Что касается ключевых факторов успеха, руководители со стратегическим мышлением могут выявить в непривычной и сложной задаче лишь небольшое

число переменных, имеющих решающее значение для достижения успеха. Руководители же с творческим складом мышления придумывают новые факторы успеха и новые переменные”. Если сравнивать способность к стратегическому мышлению со зрением, то, по мнению авторов работы [20], стратегическое мышление как зрение предполагает взгляд *вперед*; *назад*; *вниз*; *вглубь*; *кроме того*; *взгляд за*; *взгляд сквозь*.

В табл. 2.1 приведены сравнительные характеристики типов мышления[3].

Таблица 2.1

Сравнительные характеристики типов мышления и изменчивости среды

№	Характер мышления	Описание типа	Уровень изменчивости среды
1	Консервативный	Повторение	Неизменная
2	Производственный	Рост	Расширяющаяся
3	Рыночный	Реакция на изменения	Изменяющаяся
4	Стратегический	Долгосрочный курс	Дискретная
5	Творческий (гибкий)	Новые рынки, изделия технологии	Неожиданная

Проблемы стратегического менеджмента могут быть связаны как с содержанием стратегии, так и с процессом стратегического проектирования.

Авторы работы [20] считают, что к основным проблемам стратегического менеджмента относятся: проблема мышления; проблема сложности; проблема интеграции; проблема выбора; проблема контроля; проблема изменений; проблема коллективного взаимодействия.

2.2. Эволюция основных концепций и школ стратегического менеджмента

Современные представления о стратегическом менеджменте сформировались в результате определенного эволюционного процесса. *Эволюция* (от лат. *evolution* – развертывание) в широком смысле – представление об изменениях в обществе и природе, их направленности, порядке, закономерностях; определенное состояние какой-либо системы рассматривается как результат более или менее длительных изменений ее предшествовавшего состояния; в более узком смысле – представление о медленных, постепенных, количественных изменениях, в отличие от революции.

В основу теории стратегического управления положено большое количество концепций, моделей и классификаций. Однако в связи с тем, что многие понятия стратегического менеджмента тесно переплетены друг с другом и разными авторами рассматриваются в различных плоскостях и под разными углами зрения, не следует проводить слишком жесткую границу между отдельными элементами и этапами процессов создания стратегии. Так, например, на этапе изучения стратегических альтернатив практически сразу у разработчика стратегии начинают формироваться какие-либо концептуальные предпочтения.

Концепция [от лат. *conception* – восприятие] – 1) система взглядов на те или иные явления; способ рассмотрения каких-либо явлений, понимание чего-либо; 2) общий замысел (художника, поэта, ученого).

Стратегическая концепция может быть сформирована на основе типовых стратегических моделей. Существует большое количество различных мнений в отношении концептуальной основы классификации стратегий, разработки моделей стратегического менеджмента и оценки стратегической целесообразности тех или иных решений. Генри Минцберг считает, что “процесс формирования стратегии, бесспорно, является нисходящим, а самое большое значение придается планированию деятельности” [21].

В том случае, если основные концептуальные идеи сформировались еще на этапе исследования альтернатив, то задача выбора стратегии может быть сведена только к принятию окончательного решения.

Многообразие подходов к классификации типов стратегий затрудняет принятие стратегических решений. Конечно, можно рассмотреть процессы стратегического планирования и управления, опираясь только на традиционные, устоявшиеся точки зрения на стратегию. Однако стратегические неудачи компаний часто связаны с однобоким и поверхностным взглядом на процессы стратегического управления. Например, анализ текста работы [40] показал, что авторы, раскрывая вопросы стратегического управления, оперируют более чем 60 видами различных стратегий, в том числе:

- vacant niche strategy (стратегия вакантной ниши);
- special strategy (стратегия специалиста);
- ours-is-better-than-theirs strategy (стратегия фирмы у нас лучше, чем у них);
- content follower strategy (стратегия послушного последователя);
- growth via acquisition strategy (стратегия “рост за счет приобретения”);
- distinctive image strategy (стратегия характерного имиджа);
- strategies for competing in international markets (стратегии для конкуренции на международных рынках);
- strategies for competing in fragmented industries (стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях).

Но в целом ряде случаев этап выбора стратегии может потребовать конструирования стратегического решения из доступных выбранных элементов. Как отмечено в работе [31], “ стратегический выбор как этап стратегического планирования предприятия непосредственно связан с разработкой стратегии развития последнего. При этом принято выделять разработку базовых стратегий развития предприятия в целом и функциональных стратегий, обеспечивающих разработку базовой стратегии”.

Таким образом, этапы изучения стратегических альтернатив, выбора и реализации стратегии *тесно связаны друг с другом*.

Одним из проблемных вопросов стратегического менеджмента остается вопрос классификации элементов стратегического выбора. Многомерность стратегических решений отражается и в отсутствии единственно возможной и правильной классификации стратегий. Иногда стратегии подразделяют на конкурентные, портфельные, диверсифицированные. Но разве не все стратегии разрабатываются для успешной конкуренции? Разве была бы нужной стратегия, если бы не было конкуренции? Может быть, поэтому все стратегии могут рассматриваться как конкурентные?

Рассматривая факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии, авторы работы [20] предлагают различные определения научных подходов к анализу стратегического процесса, называя их *школами*: дизайна, позиционирования, планирования, предпринимательства, внешней среды, культуры, обучения, познания (когнитивная школа), власти и конфигурации.

Возможно, на процесс создания стратегии влияет значительно большее количество *факторов*, но, по мнению автора учебного пособия, названные *школы стратегий* заслуживают пристального внимания и способствуют системному формированию стратегического мышления.

Концептуальные трактовки стратегий, представленные в настоящем параграфе, в значительной степени опираются на материалы, предлагаемые авторами работы [20], однако в дальнейшем при рассмотрении названных концепций в учебном пособии в зависимости от контекста могут быть использованы как термин *школа*, так и термин *фактор*.

На рис. 2.1 показаны основные концепции, которые могут быть положены в основу стратегического проектирования.

Приверженцы школ, имеющих предписывающий характер, обращают внимание в большей степени на то, как должны формироваться стратегии, а не на то, как они в действительности разрабатываются.

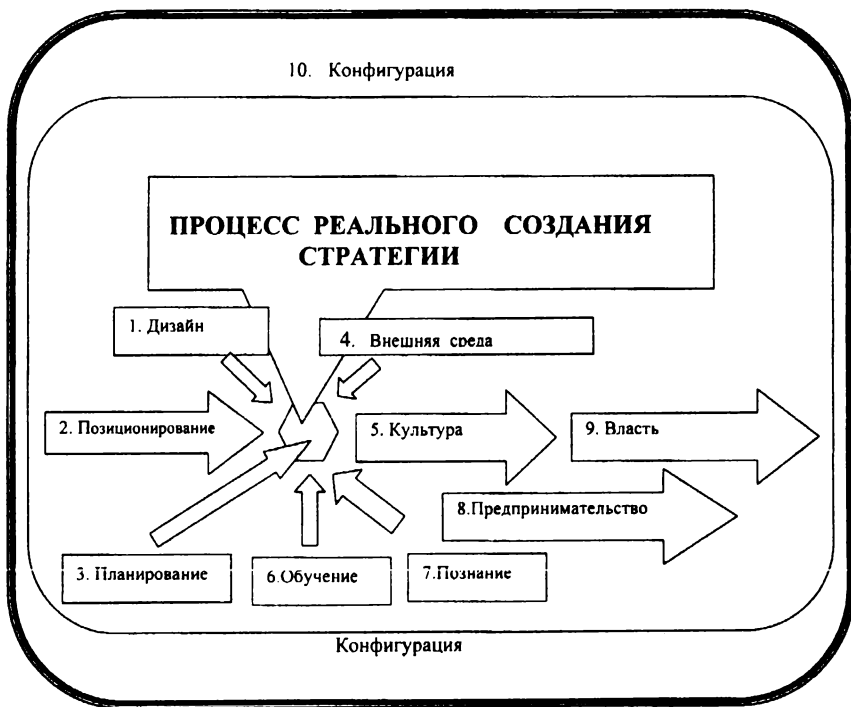


Рис. 2.1. Основные концепции стратегического менеджмента

К школам, имеющим предписывающий характер, можно отнести: школу *дизайна*, школу *позиционирования* и школу *планирования*.

Школа *дизайна* предполагает формирование стратегии как процесс осмысления. Данная концепция базируется на стратегии как на процессе *неформального дизайна*, по сути предполагающего осмысление и проработку вопросов *конструирования, проектирования и моделирования*. Можно предположить, что стратегическое конструирование должно приводить к созданию некоторой умозрительной модели, в которой находят отражение основные принципиально важные элементы создаваемой стратегии.

Школа *позиционирования* определяет стратегию как аналитический процесс. Сторонники школы позиционирования концентрируют свое внимание на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Карл фон Клаузевиц (1780- 1831), немецкий военный теоретик и историк, применяя диалектический метод к военной теории, разработал принципы стратегии и тактики. Концепции школы позиционирования близки принципам К. Клаузевица, который утверждал, что “все стратегии выстраиваются из одних и тех же основных, используемых в атаке, обороне и маневрах, *строительных блоков*. Основная задача стратега – открытие и реализация новых их комбинаций. В каждой эпохе число возможных комбинаций ограничивается существующими технологиями и социальной организацией”[20].

Рисунок 2.2 иллюстрирует возможность формирования *вложенных* позиционированных стратегических наборов, состоящих из типовых стратегий и инструментов стратегического менеджмента.

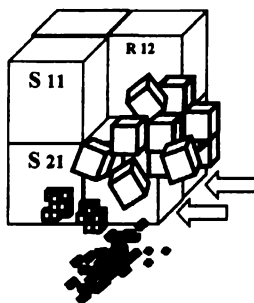


Рис. 2.2 . Позиционирование стратегических наборов

Основные положения школы позиционирования: процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной позиции:

- стратегии представляют собой, специфически общие рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы;
- рыночные позиции являются экономическими и конкурентными;

- основную роль играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам.

Школа *планирования* формирует стратегию как формальный процесс. Одним из инструментов планирования является сценарное планирование. К основным шагам стратегического планирования относят стадию постановки задач, стадию внешнего аудита, стадию внутреннего аудита, стадию оценки стратегии, стадию операционализации стратегии и программирование процесса в целом. Школа планирования устремлена вперед, но только на будущее (составление планов стратегий).

Сторонники остальных школ рассматривают специфические аспекты процессов формулирования стратегии, сосредотачиваясь на описании реальных процессов разработки стратегий, а не на предписаниях идеального стратегического поведения.

Школа *предпринимательства* основывается на формировании *видения*. *Видение* – это некоторое гипотетическое, желаемое состояние организации, достигаемое с помощью стратегии, рожденной или отображенной в сознании руководителя организации.

Стратегия существует в сознании лидера - руководителя в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

Уместно вспомнить, что термин *интуиция* произошел от позднелатинского *intuitio*, что означает *созерцание*. Часто под термином интуиция понимают способность постижения истины путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательств. Важно осознать, что если школа дизайна заглядывает далеко вперед, к стратегической перспективе, то школа предпринимательства смотрит *поверх и по ту сторону* ближайших преград, создавая уникальную картину будущего.

Школа *обучения* предлагает рассматривать стратегию как ментальный процесс. Данная концепция предлагает, опираясь на логику, проникать в сознание стратега. Школа обучения рассматривает стратегию как развивающий процесс. Стратегия должна, прежде всего, обрести форму процесса обучения – по крайней мере, в тот период времени, когда формулирование и внедрение становится непреодолимыми.

Возможно лучшим в организации учеником должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.

Когнитивная школа трактует обработку и структурирование знаний как попытку создания некой объективной картины мира. Термин *когнитивный* произошел от латинского термина *cognition* – *знание, познание*. Когнитивная школа настраивает на субъективность познания, рассматривая стратегию как интерпретацию мира. Мысленный взгляд устремляется внутрь, чтобы понять, как разум формирует мнения относительно увиденного – событий, символов, поведения клиентов. Когнитивная школа – развивающаяся школа, а ее предмет – процесс формирования стратегии.

Школа *власти* базируется на предположении, что стратегия формируется в процессе переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением. Это означает:

- стратегия – это результат процесса ведения переговоров;
- формирование стратегии определяется властными и политическими силами. На формирование стратегии влияют процессы, происходящие во внешней и внутренней среде;
- возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.

Школа *культуры* учитывает влияние социальных и культурных факторов на процесс создания стратегии. *Культура* (от лат. *cultura* – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека,

выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Факторы социального поведения действуют в условиях изменяющихся ожиданий, отношений и ценностей. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся изменения социальных установок менеджеров.

Организационная культура претерпевает изменения, либо эволюционируя естественным путем под воздействием внешней среды, либо по инициативе руководства или группы сотрудников. Создание стратегии есть коллективный процесс. Влияние организационной культуры на результаты работы предприятия очень велико – в случае несоответствия организационной культуры или ее структуры ценностям и поведенческим нормам сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в кризис. Управление организационной культурой и ее развитием требует незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления.

Школа *внешней среды* формирует стратегию как реактивный процесс. Это означает, что стратегия инициируется не изнутри организации, а возникает под влиянием внешних обстоятельств. Понятие среды является достаточно традиционным для анализа и решения задач управления. Некоторые авторы считают, что *среда представляет собой совокупность всех систем, кроме той, которая образуется под заданную цель* [24, 28].

Предполагается, что из системы должны быть исключены не только элементы, относящиеся к внешнему окружению, но и элементы, входящие в состав данной системы и функционально обеспечивающие достижение целей других систем.

Существует мнение, что процессы, происходящие в организации, определяются в первую очередь внешней средой, а во вторую – внутренней. Внешняя среда устанавливает правила игры, а внутренняя среда определяет результат деятельности. К внутренней среде традиционно относят структуру фирмы, организационную культуру, менеджмент. Однако следует отметить, что не всегда удается найти четкую границу между этими понятиями. Более того,

попытки искусственно отделить внутреннюю среду от внешней среды в ряде случаев могут привести к ошибочным стратегическим решениям.

Традиционно к *косвенным факторам внешней среды* можно отнести: институциональные и организационно-технические условия; физико-географические условия; экономические, политические, технологические, социально-культурные факторы.

К *факторам прямого воздействия* относятся: акционеры; поставщики; конкуренты; потребители; торговые союзы и предприятия; общества по интересам; правительственные органы; местные органы.

К *внутренней среде*: структура фирмы, культура, ресурсы.

В работе [20] отмечено, что “школа среды выросла из так называемой теории ситуационных факторов, описывающей взаимосвязи между конкретными измерениями окружения и определенными признаками организации – например, чем стабильнее внешняя среда, тем формальнее внутренняя структура”. По мнению ситуационных теоретиков, “все относительно: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости контекста, степени враждебности”.

Таким образом, рассматривая вопросы стратегического менеджмента, важно осознать динамический характер взаимодействия внешней и внутренней среды. Со ссылкой на Л. Смирдича и К. Стаббарта в работе [20] предлагаются три параллельные концепции окружения:

- *реальное внешнее окружение* предполагает, что организация погружена в окружение, существующее вне и независимо от нее. В этом смысле внешняя среда определяется как реально существующее, объективное, независимое, данное, внешнее. Анализ внешней среды ведет к открытию или к обнаружению обстоятельств, которые уже где-то ждут, чтобы их обнаружили;
- *воспринимаемая внешняя среда* не заменяет понимание окружения как *реального, материального, внешнего*. Разница между ними заключается в подходах стратегов. С практической точки зрения главная задача состоит

в том, чтобы сократить разрыв между их неверным восприятием и истинной сущностью окружения;

- *узаконенное окружение.* Согласно интерпретационному взгляду на мир, отдельных объективных суждений просто не существует. Организация и внешняя среда – это удобные обозначения принципов деятельности. Все, что люди относят к своему окружению, рождается из человеческих действий и сопровождается попытками понять смысл этих действий. Мир – это, по существу, неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действий. Но стратег – полный решимости найти смысл в действиях – создает взаимоотношения, выстраивая и приводя в действия связи.

Но вместе с тем возможны и другие подходы к анализу соотношения внешней и внутренней среды.

Школа *конфигурации* формирует стратегию как процесс трансформации.

Конфигурация – от позднелатинского *configuratio* – придание формы, расположение, внешний вид, очертание, взаимное расположение.

Трансформация – от позднелатинского *transformation* – превращение.

Устойчивые структуры организации и внешнего контекста рассматриваются в ней как конфигурации, а процесс разработки стратегии – как трансформация.

Сторонники школы конфигурации стремятся объединить разрозненные элементы, к которым можно отнести *процессы, содержание, структуру и окружение*, в отдельные, последовательные стадии жизненного цикла организации. В работе [20] названы основные положения школы конфигурации:

- организация может рассматриваться как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, что, в свою очередь, обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий;

- такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию;
- чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного периода – процесса трансформации – со временем выстраивается в последовательность жизненных циклов организаций;
- основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации;
- соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту;
- результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок – но каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

Со ссылкой на специалистов компании McKinsey, изучивших опыт 25 компаний, авторы работы [20] называют основные стратегии трансформации: эволюционно-институциональное строительство; встряски и рефокусирование; гонка за лидером; многоплановый фокус; систематическая перестройка; мобилизация.

2.3. Как разработать и реализовать стратегию

Реализация стратегического замысла может быть осуществлена в соответствии с традиционным алгоритмом стратегического планирования:

- формулирование миссии и целей;
- анализ внешней среды в целях выявления угроз и новых возможностей для развития фирмы или проекта;
- анализ внутренней среды для определения сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных рисков и конкурентных преимуществ;
- определение набора перспективных действий (стратегических альтернатив);
- оценка стратегических альтернатив с учетом развития конкурентных преимуществ;
- выбор, разработка и реализация стратегии;
- оценка стратегии;
- анализ возникших проблем и корректировка стратегии.

2.3.1. Целеполагание в менеджменте

Одним из важных этапов стратегического менеджмента является процесс формирования системы целей. На рис. 2.3 показан механизм целеполагания.

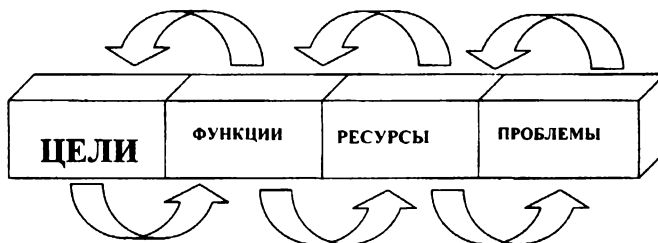


Рис. 2.3. Механизм целеполагания

Необходимо увязывать поставленные цели с имеющимися ресурсами (структурами). Несоответствие целей и ресурсов приводит к возникновению проблемной ситуации. На рис. 2.4 показано, что разработка дерева целей может дополняться деревом функций, структур, проблем и т.д.

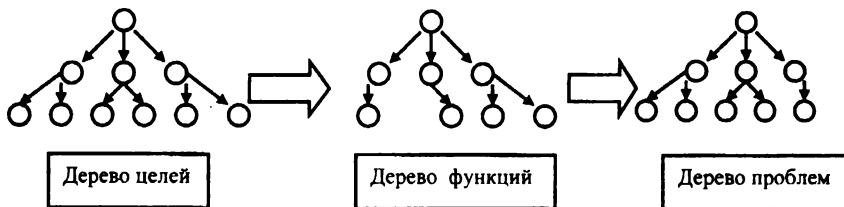


Рис. 2.4. Дерево целей, функций, проблем

Рисунок 2.5 иллюстрирует взаимосвязанные элементы целевой структуры стратегического выбора.

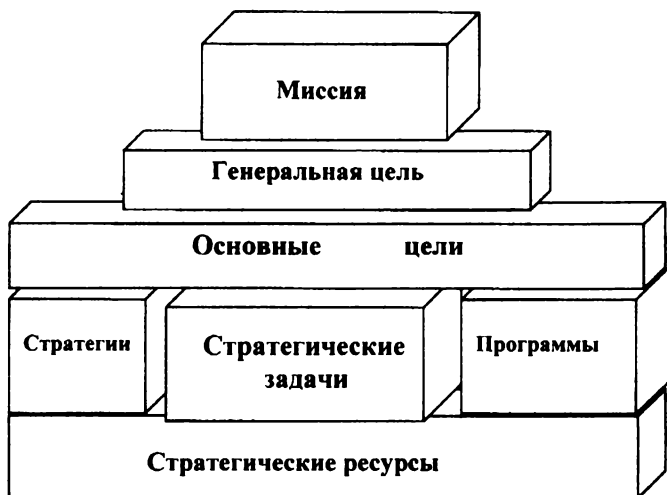


Рис. 2.5. Взаимосвязанные элементы целевой структуры стратегического выбора

На рис. 2.6 показана связь миссии, целей, стратегии и тактики (mission, objective, strategy, tactics).



Рис. 2.6. Связь миссии, целей, стратегии и тактики(mission, objective, strategy, tactics)

Систему стратегических целей удобно рассматривать в виде цепочки (рис. 2.7), звеньями которой являются такие понятия, как видение, миссия, стратегия, программа, проект и пункты стратегического плана (события).

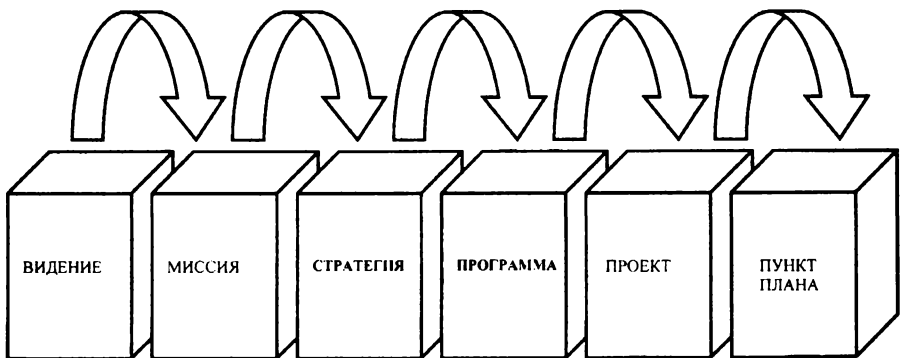


Рис. 2.7. Цепочка программно-целевых состояний

На рис. 2.8 показана связь миссии и интересов участников.



Рис. 2.8. Миссия и интересы участников

На рис. 2.9 показаны требования к системе целей.



Рис. 2.9. Требования к системе целей

Следует обратить внимание на динамический характер отношений цели и стратегии. На рис. 2.10 показано, что сами стратегии могут выступать целевыми ориентирами.

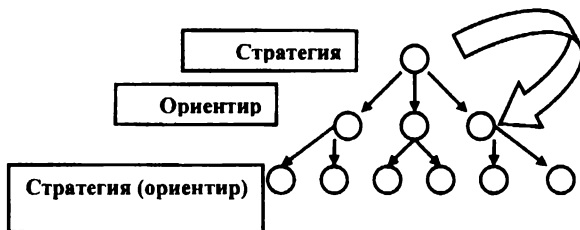


Рис. 2.10. Цели (ориентиры) и стратегии

Автором учебного пособия разработана модель **ОМС**, называемая далее *объемной матрицей стратегий* и позволяющая на основе методов морфологического анализа сформировать *объемную систему стратегических целевых показателей* [37, 38].

Логика построения модели произрастает из совместного анализа этапов жизненного цикла стратегического планирования и механизма целеполагания. Жизненный цикл стратегии представляет собой последовательность этапов планирования и реализации определенных управленческих решений. Достаточно традиционной является следующая упрощенная модель жизненного цикла стратегического планирования (рис. 2.11).

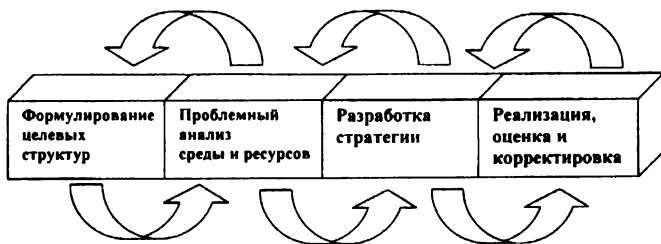


Рис. 2.11. Модель жизненного цикла стратегического планирования

Детализированный перечень этапов предполагает формирование целевой структуры, анализ состояния внешней и внутренней среды, анализ сильных и слабых сторон объекта стратегического планирования, изучение стратегических альтернатив, принятие решений, разработку стратегии, выработку политики, тактики, разработку процедур и установление правил, выбор стратегии, реализацию, управление реализацией, контроль бюджета, оценку, корректировку.

Взяв за основу механизм целеполагания (см. рис. 2.3) и этапы цикла стратегического планирования (см. рис. 2.11), можно сформировать, например, *объемную систему целевых стратегических показателей*.

Идентифицируем каждый этап: *миссия – цели – подцели (задачи) – анализ – выбор альтернативы – реализация стратегии – оценка – корректировка*, например A1-B1-C1-D1-E1-F1-G1-H1-I1.

На рис. 2.12 показан пример объемной матрицы стратегий.

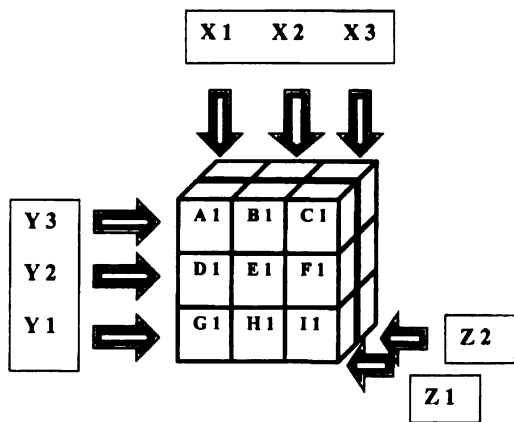


Рис. 2.12. Объемная матрица стратегий (ОМС)

Однако варьироваться могут не только классификационные основания, но и размерность модели. Для иллюстрации принципа построения рассмотрим модель $3 \times 3 \times 2 = 18$.

Таким образом:

- по оси X формируются блоки стратегической матрицы, где соответственно: X1 – концептуальный, X2 – методический, X3 – инструментальный;
- по оси Y – уровни стратегической матрицы, где соответственно: Y3 – целевой, Y2 – аналитический, Y1 – решений;
- по оси Z – подгруппы стратегической матрицы (варьируемый параметр).

В качестве подгрупп Z1 и Z2 могут быть представлены, например:

- проекты П1 и П2, относящиеся к одному портфелю;
- стратегические сферы бизнеса SBA1, SBA 2, выделенные например, по уровню инновационности технологий, предполагаемых к использованию в проекте;
- виды процессной деятельности: логистическая, производственная и реализационная;
- этапы – оценочный, корректировочный.

Модель, сформированная таким образом, представляет собой некоторую упорядоченность по целям, проблемам, решениям, соответствующим, например, этапам разработки, внедрения, оценки, корректировки стратегических планов. В результате взаимодействия блоков, уровней и подгрупп формируются некоторые структурные объекты.

В концептуальный блок войдут (A1-D1-G1):

- элемент целевого уровня – видение и миссия;
- элемент аналитического уровня – качественное описание проблем;
- элемент уровня принимаемых решений – например, формирование концепции или выбор типовой стратегической модели.

В методический блок (B1-E1-H1):

- для элементов целевого уровня – целевые ориентиры, поддающиеся количественной оценке;
- для аналитического уровня результаты (методы) количественной оценки проблем;

- для уровня принимаемых решений – методики формирования комплексных стратегических планов.

В инструментальный блок (С1-F1-I1):

- для элементов целевого уровня – матрица задач;
- для аналитического уровня – матрицы проблем;
- для уровня принимаемых решений – матрицы достигнутых результатов, различных оценок, корректирующих воздействий.

Следует отметить, что объемная матрица стратегий (ОМС) позволяет разрабатывать различные варианты объёмных стратегических классификаций. Эти классификационные модели, в свою очередь, могут применяться для качественного и количественного анализа портфеля стратегических проектов.

Стратегический менеджмент может достигать положительные результаты уже на этапе согласованного обсуждения целей организации, так как обсуждение позволяет смягчить межгрупповые конфликты, улучшить координацию работы подразделений и повысить эффективность функционирования организации.

2.3.2. Методы для анализа внешней и внутренней среды

Трудно перечислить все методы, которые могут быть использованы для решения тех или иных задач стратегического управления. Еще труднее провести границу между сферами применения тех или иных методов. Одни и те же методы и модели могут в одних случаях применяться для анализа внешней среды, а в других – для анализа внутренней среды. Поэтому для анализа и разработки стратегических решений целесообразно опираться на совокупность методов анализа.

К стратегическим методам могут быть отнесены методы, применяемые для решения различных экономических задач. В учебном пособии даны описания отдельных наиболее известных методов.

Для выявления проблем, проведения анализа стратегического взаимодействия внутренней и внешней среды, для разработки стратегических планов и прогнозов могут быть применены различные методы качественного и количественного анализа. Анализ СЗХ может и должен осуществляться на основе целевого, ситуационного и системного подходов.

Достаточно трудно дать полное описание всех методов стратегического анализа и порекомендовать единственно правильный подход к классификации этих методов. Однако можно считать, что методы анализа могут быть разделены, например, на аналитические, статистические, теоретико-множественные, логические, лингвистические, семиотические, графические. Игорь Ансофф для оценки внешней среды предлагает три группы методов[3].

Группа *методов прогнозирования* предназначена для разработки будущих тенденций (трендов) или выявления существенных вероятных будущих переменных. Для прогнозирования конъюнктуры, темпов экономического роста, демографической ситуации, научно-технического прогресса могут применяться: экстраполяция; множественная регрессия; выбор кривой тренда; сценарии; анализ конкурентоспособности; метод “Дельфи”; асимптотический анализ; анализ угроз и возможностей.

Группа *методов моделирования* предназначена для построения моделей действительности, с помощью которых возможно получить различные варианты будущего, изменяя входные параметры и функции переменных в рамках этой модели. Для *моделирования* внешней среды могут применяться, например, динамические модели экономики (модели Леонтьева и фон Неймана, модель *затраты-выпуск*); эконометрические методы; кибернетические методы; стохастические методы.

В группу методов *оценки последствий* принятых решений и полученных результатов включают: методы анализа воздействий; анализа перекрестного воздействия; дедуктивный анализ; анализ баланса сил заинтересованных групп. И. Ансофф отмечает: “выбор метода изучения внешней среды представляет собой решение огромной важности. Ошибка может стать причиной

стратегической близорукости фирмы и привести к отсроченным реакциям на изменения во внешней среде, характерным для реактивного поведения”[3]. Достаточно часто для целей стратегического анализа и планирования СЗХ, внешней и внутренней среды применяются: *SNW – анализ, SWOT – анализ, STEP – метод*. Метод SNW, например, может быть использован для анализа *продуктового* профиля. Анализ может быть проведен путем сравнения характеристик старых и новых товаров. Их сильные и слабые стороны сопоставляются с *нейтральным* уровнем.

SWOT-анализ (метод угроз и возможностей) дает возможность оценить степень влияния внешней среды на текущую и будущую деятельность фирмы.

Общий вид матрицы SWOT – анализа показан на рис. 2.13.

Цепочки связей и характеристик	Возможности (Opportunities) 1. 2. 3.	Угрозы (Threats) 1. 2. 3.
Сила (Strength) 1. 2. 3.	SO (СВ)	ST (СУ)
Слабость (Weakness) 1. 2. 3.	WO (СЛВ)	WT (СЛУ)

Рис. 2.13. Общий вид матрицы SWOT – анализа

SWOT-анализ позволяет провести оценку не только угроз, исходящих из внешней среды, но и использоваться для обследования сильных и слабых сторон организации [10, 32, 40]. Исследование внешней среды предприятия с

помощью SWOT-анализа предполагает проведение анализа как поставщиков, посредников, покупателей, конкурентов, так и факторов, оказывающих косвенное влияние на организацию.

Отмеченные на рис. 2.13 позиции указывают на то, что поле СВ характеризует способность фирмы к деятельности в стратегически перспективном направлении, а поле СЛУ показывает, что фирма не имеет достаточных сил, чтобы противостоять вероятным угрозам. Взяв за основу матрицу, характеризующую вероятность усиления фактора и его воздействие на организацию, можно построить аналогичные матрицы для оценки возможностей и угроз [10]. Анализ состояния среды и фирмы может указать направление дальнейшего продвижения. Показанная на рис. 2.14 матрица “вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию” позволяет выделить секторы с низким, средним и высоким значением фактора для организации. Верхние и нижние затемненные поля относятся соответственно к значимым и менее значимым для организации факторам.

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Высокое	значение	фактора
Среднее	фактора	значение	Низкое
Низкое	Среднее	значение	фактора

Рис. 2.14. Матрица “вероятность усиления фактора и воздействие фактора на организацию”

Матрица, представленная в табл. 2.2, формирует позиции, по которым можно сопоставить влияние возможностей и их значение для организации с вероятностью использования этих возможностей.

Таблица 2.2

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле "BC"	Поле "ВУ"	Поле "BM"
Средняя	Поле "CC"	Поле "СУ"	Поле "CM"
Низкая	Поле "HC"	Поле "НУ"	Поле "HM"

На рис. 2.15 показана модель возможных решений, принимаемых с учетом состояния внешней среды [31].



Рис. 2.15. Классификация возможных решений, определяемых внешней средой

Модель позволяет дать рекомендации по выбору решений для использования существующих возможностей. Так, например, решение *игнорирование* может быть принято, если степень воздействия возможностей и вероятность наступления малы.

Представленная в табл. 2.3 матрица показывает позиции, по которым можно сопоставить влияние угроз и возможные последствия для организации с вероятностью возникновения этих угроз.

Таблица 2.3

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Поле "BC"	Поле "ВУ"	Поле "ВМ"	Поле "ВЛ"
Средняя	Поле "CC"	Поле "СУ"	Поле "СМ"	Поле "СЛ"
Низкая	Поле "HC"	Поле "НУ"	Поле "НМ"	Поле "НЛ"

Для анализа стратегической зоны хозяйствования можно выделить следующие виды угроз (рисков): форс-мажорные обстоятельства, возможные потери среди ведущих специалистов фирмы; потери среди руководства; утечка стратегически важной информации; противоправные действия со стороны сотрудников фирмы или сторонних лиц; различные виды имущественного ущерба. Но возможны и другие способы классификации рисков: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Модель на рис. 2.16 позволяет принимать решения, проанализировав угрозы для социально-экономического проекта, системы, организации, происходящие из внешней окружающей среды [31].

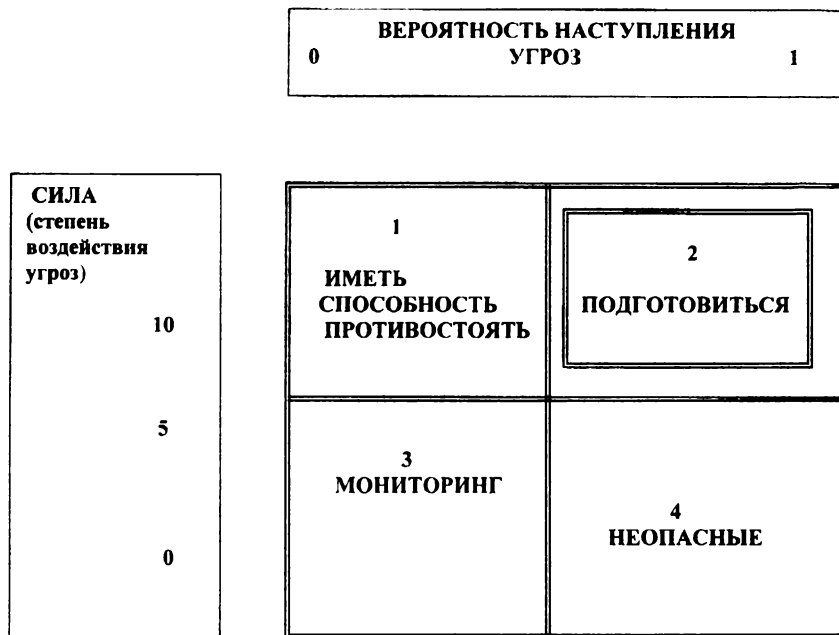


Рис. 2.16. Модель угроз, определяемых внешней окружающей средой

Представленная модель позволяет дать рекомендации по выбору решений для управления угрозами, происходящими из внешней среды. Так, например, решение *подготовиться* может быть принято, если степень воздействия угроз и вероятность наступления велики.

Анализ угроз и рисков предполагает не только качественную, но и количественную оценку.

В ряде случаев под качественным анализом рисков подразумевают анализ внешних и внутренних факторов риска и оценку конкретных рисков,

относящихся к потенциальным областям рисков. К количественному анализу рисков относят определение допустимого уровня рисков, анализ процессов по уровню риска и изучение мероприятий по снижению рисков. Риски возникновения тех или иных угроз можно оценить по вероятности наступления нежелательных событий.

Для оценки этих вероятностей могут применяться методы экспертных оценок; имитационное моделирование; статистические методы; сравнение с аналогичными проектами и рисками; метод построения дерева решений; результаты тестов; анализ чувствительности альтернативных решений; опыт реализации уже завершенных проектов; методы теории игр.

И.Т. Балабанов [4] отмечает, что “теория игр – собственно наука о риске. Теория игр позволяет решать многие экономические проблемы, связанные с выбором, определением наилучшего положения, подчиненного только некоторым ограничениям, вытекающим из условия самой проблемы”.

Чтобы количественно рассчитать величину риска, необходимо определить вероятности наступления определенных нежелательных событий и оценить последствия их наступления.

При факторном анализе профиля среды возможно формирование интегральной оценки. Это означает, что можно получить комплексную оценку состояния среды на основании анализа воздействия отдельных факторов на отрасль, организацию и даже отдельного работника. Важно определить ключевые элементы существенной среды с высокими уровнями риска и сферы деятельности, нуждающиеся в развитии.

Предприятие заинтересовано в оценке своих сильных и слабых сторон по следующим направлениям: маркетинг, производство, финансовое состояние, персонал, качество управления.

STEP -метод (PEST) позволяет сопоставить *политические, экономические, социальные и технологические факторы*.

Политические факторы: государственное регулирование конкуренции; изменения в исполнительной и законодательной власти; изменения законодательства. **Экономические** факторы: уровень инфляции; характеристики экономической ситуации; экспортно-импортная политика; экономические издержки организации. **Социальные** факторы: изменения в системах ценностей; изменения в стиле жизни; изменения отношения к образованию, отдыху, работе. **Технологические** факторы: тенденции в НИОКР; государственная технологическая политика; скорость изменения в технологических инновациях. STEP -метод может применяться для анализа тенденций развития корпоративной стратегии.

Если ориентироваться на естественный ход событий, в котором научно-технический прогресс обусловлен и предопределен, то стратегическое прогнозирование и планирование возможно на основе **экстраполяционных** методов. Прогнозы могут опираться на закономерности и циклы: солнечной активности; экономической активности (Кондратьев, Шумпетер); научно-технического прогресса; межгосударственных конкурентных отношений.

Экстраполяционные методы и стохастические модели предполагают анализ различных статистических данных.

Экстраполяция (от лат. extra – сверх, вне и лат. polio – приглаживаю, изменяю) – распространение выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую часть его. В статистике под экстраполяцией понимается распространение установленных в прошлом тенденций на будущий период.

Статистика (нем. statistik от итальянского stato – государство) – получение, обработка, анализ и публикация информации. Прогнозная экстраполяция позволяет, на основании закономерностей развития объекта в прошлом, построить прогнозы его развития в будущем. Например, с помощью факторной модели можно спрогнозировать рост объема продаж, зависящий, например, от снижения цены на товар.

Стохастический (от греч. *stochasticos* – умеющий угадывать) – случайный, вероятностный.

Авторы работы [29] считают, что “экономико-математическое моделирование спроса населения включает следующие основные этапы: выбор показателя спроса населения; сбор исходной статистической информации, ее систематизацию и оценку; отбор существенных факторов, которые необходимо учитывать при построении моделей изучения или прогнозирования спроса; построение диаграмм рассеивания, подбор математических форм связи между величиной спроса и влияющими на него факторами; расчет параметров и построение экономико-математической модели изучения или прогнозирования спроса; оценку полученной модели математико-статистическими методами; проведение вычислений по модели; экономическую интерпретацию модели и разработку рекомендаций по ее применению”.

Однако существует целый ряд сложностей, связанных с применением статистического метода. Для разработки достоверной стохастической модели необходимо обеспечить репрезентативность статистических данных и текущую актуализацию статистической выборки. Решение этой задачи требует затрат материальных и временных ресурсов. Разработка и использование статических моделей требует специальных знаний в области математической статистики и теории вероятности. Однако достоверность результатов экстраполяционного прогнозирования, как правило, ограничена сравнительно небольшим горизонтом видения революционных событий.

Более подробно о методах стохастического прогнозирования и их применении для анализа факторов внешней и внутренней среды можно прочитать, например, в работах [4, 11, 29].

Анализ и творческий поиск вариантов стратегических решений может быть проведен с помощью методов *морфологического анализа*. Одним из разработчиков метода морфологического анализа считают швейцарского астронома Фрица Цвикки. Морфологический метод, построенный на переборе

возможных вариантов, позволяет вместе с тем повысить психологическую активность участников творческих процессов анализа и разработки стратегий.

Основная идея морфологического метода заключается в систематическом поиске наибольшего числа вариантов решения поставленной проблемы [11].

Таким образом, морфологический метод может быть определен как метод подбора вариантов. Морфологический метод может применяться для анализа как внешней, так и внутренней среды организации. Морфологический метод можно применять для анализа моделей различной размерности.

Исходные принципы морфологического анализа: равный интерес ко всем объектам морфологического моделирования; ликвидация всех ограничений и оценок до тех пор, пока не будет получена полная структура исследуемой области; максимально точная формулировка поставленной проблемы.

К основным этапам морфологического анализа могут быть отнесены следующие этапы: формулировка проблемы; постановка задачи; составление списка всех характеристик обследуемого (предполагаемого) продукта или операции; составление перечня возможных вариантов решения по каждой характеристике; анализ сочетаний; выбор наилучшего сочетания.

Кроме того, известны отдельные способы морфологического моделирования[19]: метод систематического покрытия поля; метод отрицания и конструирования; метод морфологического ящика; метод экстремальных ситуаций; метод сопоставления совершенного с дефектным; метод обобщения.

Рис. 2.17 иллюстрирует возможность применения морфологических моделей для анализа стратегий. Модель позволяет описать состояние объекта и рассмотреть возможные варианты стратегического развития.

Текущая ситуация на рынке может быть описана конкретным набором состояний, например 1.1 – 2.3 – 3.2 – 4.2, а принимаемые решения, ориентированные на изменение текущей ситуации, – набором позиций 5.1 – 6.3.

В качестве рычагов, с помощью которых можно изменить текущую ситуацию можно рассматривать, например, *цену* изделия и *затраты на рекламу*.

№ п/п	Характеристики состояния объекта и рычага воздействия	Значение показателя		
		Низкое	Среднее	Высокое
1	Объем рынка	1.1	1.2	1.3
2	Конкуренция	2.1	2.2	2.3
3	Информированность	3.1		3.3
4	Отношение к цене	4.1	4.2	4.3
5	Цена	5.1	5.2	5.3
6	Реклама	6.1		6.3

Рис. 2.17. Пример морфологической модели управления рынком

Размерность морфологической модели может быть обусловлена различными причинами, в том числе она может быть установлена соглашениями или нормативами. Могут быть построены, например, трехмерные матрицы. Пример построения трехмерной морфологической модели приведен в работе [38]. В трехмерной матрице (для удобства изложения в дальнейшем – *объемная матрица*, в которой каждый элемент идентифицирован ($X_1-Y_1-Z_2$, $X_3-Y_2-Z_1$)) может быть различное количество элементов ($2 \times 4 \times 3 = 24$, $3 \times 3 \times 3 = 27$).

Предположим, что возникла необходимость объединить характеристики стратегических решений по различным классификационным основаниям. На рис. 2.18, а показана *объемная матрица*, в которой, например, по X: оценочные характеристики X_1 – финансов, X_2 – материалов, X_3 – временных параметров; по Y: Y_1 – варианты решений по организационной структуре, Y_2 – персоналу, Y_3 – качеству (продукции, решений); по Z: например, этапы Z_1 – разработки и

Z2 – реализации. Таким образом, например, элемент *качество-время на этапе разработки стратегии* может характеризовать *оценку потери качества* при уменьшении затрат времени проектирования. Варьируемое множество совокупностей всех элементов модели позволяет в разрезе выбранных показателей описать, например, различные состояния внутренней среды социально-экономического проекта.

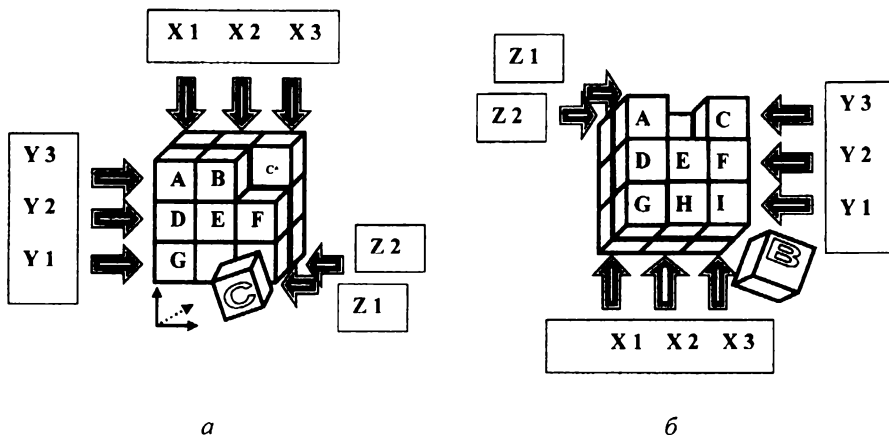


Рис. 2.18. Формирование свойств элементов объёмной матрицы стратегий:

a – выбран элемент *качество-время на этапе разработки стратегии*;

б – выбран элемент *самооценка исполнителей проекта по степени сопротивления процессам внутренней интеграции*

Другой возможный срез (рис. 2.18, б) позволяет описать совокупные свойства других элементов проекта, например по X: X1 – потенциальные риски, вероятность срывов; X2 – уровень сопротивления (в том числе персонала); X3 – содействующие благоприятные факторы. По Y: Y1 – информация, Y2 – инновация, Y3 – интеграция. По оси Z: Z1 и Z2 – результаты экспертных опросов исполнителей и заказчиков проекта соответственно. Таким образом, например, выбранный элемент *X2-Y3-Z1* может характеризовать *самооценку*

исполнителей проекта по степени сопротивления процессам внутренней интеграции.

Управление портфелем стратегических проектов может потребовать разработки соответствующего стратегического набора вариантов. В рамках корпоративных стратегий могут быть разработаны функциональные стратегии маркетинга, логистики, производства. В свою очередь, каждая из функциональных стратегий требует определенных временных, материальных и финансовых ресурсов. На рис. 2.19 показан пример портфеля стратегических решений.

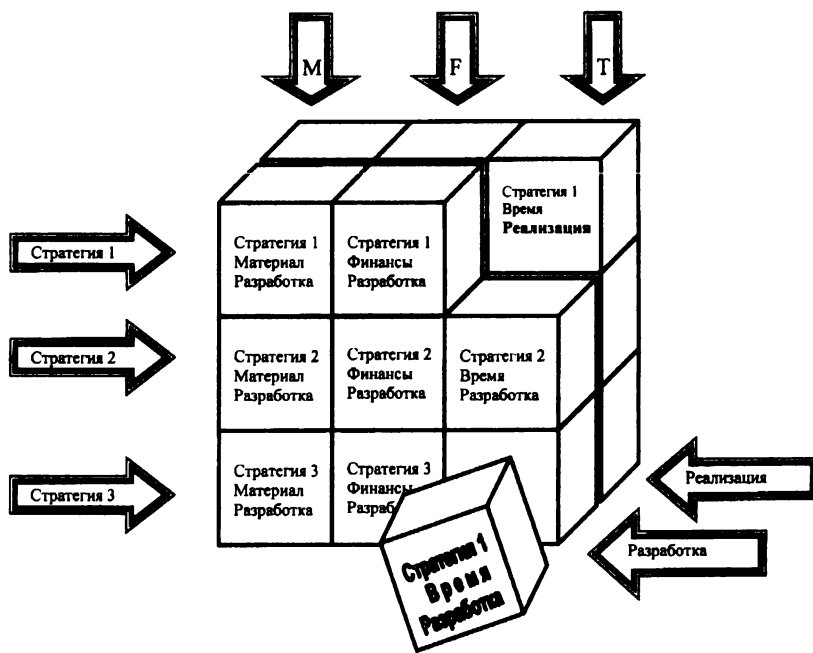


Рис. 2.19. Пример портфеля стратегических решений

В данном случае перебор вариантов может быть полезен как для описания свойств отдельных элементов, так и для выбора их оптимального состава в рамках определенного стратегического решения.

Аналогичным образом можно осуществить описание состояния внешней среды, построить матрицу применения типовых методов анализа и принимаемых решений по тем или иным вариантам реализации стратегического проекта.

Для анализа или разработки стратегии можно опираться на *неформальные методы*, к которым можно отнести метод экспертных оценок, метод мозгового штурма, методы сценариев.

Метод *экспертных оценок* предполагает формирование экспертных групп; тренировку экспертов; методики экспертных опросов. Метод *решающих матриц* часто используется как метод повышения достоверности экспертной оценки путем разделения проблемы с большей неопределенностью на подпроблемы и пошаговое получение оценок.

Дельфийский метод является разновидностью метода экспертных оценок. Метод "Дельфи" представляет собой организованную экспертную оценку желаемого будущего состояния организации.

Задача состоит в уменьшении влияния психологических факторов. Дельфийский метод предполагает реализацию принципа обратной связи за счет того, что эксперты знакомятся с результатами, полученными в процессе проведения предыдущих экспертиз.

Этапы экспертного исследования на основе метода "Дельфи":

- формируется группа экспертов;
- с помощью специальных тестов определяется готовность эксперта к работе в данной предметной области;
- каждый эксперт выбирает наиболее важные цели и ранжирует их анонимно и независимо от других экспертов;
- на основе частных экспертных оценок составляется единая ранжированная система целей;
- рассчитываются коэффициенты, позволяющие определить уровень согласованности экспертов;

- при значительном разбросе полученных результатов проводится обсуждение в целях выявления причин, по которым был достигнут высокий уровень несогласованности;
- после обсуждения результатов работы проводятся повторные экспертизы до получения допустимого уровня несогласованности.

Недостатки метода связаны с субъективностью оценок экспертов и зависимостью полученных результатов от состава и квалификации экспертной группы.

Мозговой штурм (brain storming) предполагает коллективную генерацию идей. Одним из основных принципов метода мозговой атаки можно считать запрет на критику. Это означает, что в процессе генерации вне критики остаются даже самые нелепые идеи. Однако их дальнейший анализ позволяет выявить то самое *рациональное зерно*. Подробно о методе мозгового штурма можно прочитать, например, в работе [11], где названы модификации метода мозгового штурма:

- индивидуальный;
- парный (обсуждение одной идеи двумя экспертами);
- двойной (обсуждение идеи проводится в два этапа);
- поэтапный (обсуждение проводится по этапам, например последовательно обсуждаются постановка задачи, решение проблемы, материализация проблемы и внедрение).

Методы типа *сценариев* позволяют создать представление о проблеме. Обычно сценарии подготавливаются в письменном виде. Примерами сценарного подхода являются сериалы мыльных опер, снимаемых по письмам телезрителей, предлагающим альтернативные варианты развития событий.

Для разработки сценариев может быть полезно применение метода *структурно-целевого анализа* и построения *дерева целей*.

Авторы работы [15] отмечают: “ выражения *дерево целей* и *цель дерева* в естественном языке смысла не имеют. И несмотря на это, словосочетание *дерево целей* не вызывает протеста у специалистов. Это обычное

метафорическое выражение. Но в науке каждое такое выражение всегда больше, чем простая метафора. Оно используется только потому, что имеет особый смысл и обозначает какой-либо объект. Словосочетание *дерево целей* обозначает древовидный граф, отображающий некоторое множество целей и отношения между ними”, поэтому термин *дерево целей* следует понимать как вид математических моделей комплексов целей. Обычно называют три вида моделей: *классификационные, композиционные и генетические*.

Стратегический анализ поведения объектов можно осуществить на основе различных методов *имитационного и ситуационного* моделирования. Также для анализа сложных объектов и стратегических проектов могут применяться агентно-ориентированный и мультиагентные подходы. Необходимо понимать, что каждая из концепций и методик моделирования имеет свои сильные и слабые стороны. Под моделированием понимается исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей [11, 16, 29].

Модель (франц. *modele* от лат. *modulus*) – мера, образец. Как отмечают авторы работы [29], “модель может быть выполнена различными средствами. Например, можно представить форму объекта с помощью физической модели (макета), информационные связи характеризует информационная модель, а функциональные связи, выраженные математическим аппаратом, – математическая модель”.

Например, метод *имитационного моделирования* позволяет формировать и анализировать обобщенные модели самых разнообразных систем. *Имитация* (от лат. *imitation* – подражание) – подражание кому-либо или чему-либо, воспроизведение, подделка. Имитационные методы базируются на теории массового обслуживания. Как отмечает Л.И. Лопатников, имитационная модель является динамической моделью в том смысле, что в ней присутствует время:

- когда проигрывается серия вариантов развития исследуемого объекта;

➤ когда модель предназначена для разового расчета (например, согласования плановых решений), поскольку этот расчет является итеративным и его шаги, итерации, происходят в реальном времени.

С другой стороны, имитационная модель, как правило, является адаптивной моделью, ибо совершенствуется, уточняется в процессе использования. Она может быть детерминированной, но чаще – вероятностной, то есть содержащей стохастические элементы [16]. Основы метода имитационного моделирования, или иначе – *метода системной динамики* (System Dynamics Simulation Modeling), разработал профессор Массачусетского технологического института Джей Форрестер (Jay W. Forrester).

Дж. Форрестер отмечал, что на основе интуиции для управления сложными системами чаще выбираются неверные решения, чем верные, что происходит потому, что в сложной системе причинно-следственные отношения ее параметров не являются простыми и ясными [35].

Как правило, методы имитационного моделирования используются достаточно узким кругом профессионалов, имеющих знания не только в определенной прикладной области, но и в теории вероятности, программировании, математической статистике.

Динамические имитационные модели позволяют представить и исследовать поведение моделируемого стратегического проекта в виде развивающегося процесса.

Прогнозирование траектории развития позволяет предсказывать будущие тенденции изменения состояния проекта с учетом взаимодействия и влияния факторов внешней среды, в условиях риска и неопределенности. Технология системной динамики предполагает применение средств концептуального проектирования бизнес-процессов и позволяет формировать динамические варианты управленческих ситуаций на различных стадиях разработки и реализации проектов.

Процесс моделирования может опираться на методы *как есть, что если и как должно быть*. Модели имитационного моделирования могут применяться

совместно с другими методами моделирования и анализа, например методами оптимизации, уравнениями балансового типа.

Одной из модификаций методов имитационного моделирования является *ситуационное* моделирование. В основе *ситуационного подхода* лежит *ситуация* – конкретный набор обстоятельств, которые значительно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители фирм, предприятий или стратегических проектов могут лучше понять, какие стратегии будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Что и кто создает ситуацию? Можно предположить, что в процессе создания ситуации участвуют:

- внутренние ситуационные факторы организации (организационная культура, структура, цели, задачи, технологические процессы, люди);
- внешние факторы: 1) потребители, финансовые организации, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики сырья и источники трудовых ресурсов формируют среду прямого воздействия;
- 2) политические, экономические, социокультурные факторы формируют среду косвенного воздействия.

Методы ситуационного подхода позволяют осуществить не только анализ конкретных ситуаций, но и выбор конкретных управленческих решений, обеспечивающих эффективное достижение целей организации.

Ситуационный подход позволяет проанализировать ситуационные противоречия, возникающие как внутри организаций, так и между организациями.

Ситуационный подход представляет собой многошаговый процесс, при формировании которого необходимо учитывать следующее:

- каждая конкретная ситуация характеризуется не только статичным набором элементов, но и динамикой их развития. В частности, каждая ситуация зависит от особенностей индивидуального и группового поведения сотрудников. Ситуационный подход предполагает, что

решения принимаются на основе знания методов планирования и системного анализа;

- аналитики, применяющие методы ситуационного подхода, должны осознавать, что изменение состояния любого фактора или элемента системы приводит к новой ситуации;
- эффективная реализация принципов ситуационного подхода возможна на основе применения средств компьютерного моделирования в сочетании с имитационно-оптимизационными вычислительными процедурами;
- специалисты по стратегическому анализу должны правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить факторы, наиболее важные в данной ситуации, и оценить вероятный эффект, связанный с изменением этих факторов;
- решения, принимаемые на основе ситуационного анализа конкретных ситуаций, должны быть ориентированы на минимизацию затрат и на максимизацию результата, обеспечивая достижение поставленных целей наиболее эффективным образом.

Игровое моделирование (экспериментальные деловые игры) реализуется с помощью так называемых деловых игр, которые имитируют реальную хозяйственную деятельность.

Участниками деловых игр являются группы лиц, представляющих отдельные подразделения системы. Деловая игра предполагает разработку модели экономической ситуации, инструкций и правил, определяющих поведение участников игры.

Обычно деловые игры помогают решать какие-либо проблемы предприятия, поэтому в процессе игрового моделирования создается ситуация, наиболее близкая к реальной. Достоинство игры заключается не только в том, что ее участники принимают решения, касающиеся возникших проблемных ситуаций, но и в том, что они видят последствия этих решений.

Совместное применение в процессе моделирования интеллектуальных технологий, методов логистики, экспертных оценок и других методов принятия решений приведет к дополнительному синергическому эффекту.

Применение методов *экспертного моделирования* предполагает тиражирование опыта и знаний квалифицированных специалистов, работающих в различных областях. Проведение экспертных исследований может быть востребовано для решения различных задач в экономике, энергетике, медицине, военном деле. Создание информационных экспертных систем требует разработки баз данных, баз знаний, компонентов приобретения и объяснения знаний.

Для *мультиагентного подхода* характерно взаимодействие между агентами, характеризующееся двухсторонними и многосторонними динамическими отношениями между субъектами. К базовым взаимодействиям между субъектами относятся кооперация, уклонение от взаимодействия, компромисс, конкуренция. Взаимодействие *агентов* возникает в связи с общностью целей, отношением к ресурсам, необходимостью обмена опытом.

Таким образом, к методам и моделям, с помощью которых можно осуществлять стратегический анализ производственно-экономических систем, сложных социально-экономических проектов, могут быть отнесены самые разнообразные экономико-математические методы.

2.3.3. Разработка и реализация стратегического плана

Важными элементами стратегического менеджмента являются разработка и внедрение стратегического плана, часто реализуемого в виде комплекса стратегических мероприятий. Разработка стратегических планов – один из ключевых этапов стратегического менеджмента. Это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем на содержание перечня

стратегических мероприятий в значительной степени будет влиять динамика конкурентной ситуации. Поэтому далеко не всегда перечень стратегических мероприятий является незыблемым и неизменяемым. Более того, он должен корректироваться в связи с тем, что не только конкуренты, но и поставщики, посредники и партнеры по бизнесу могут изменять свои стратегии. Различные авторы предлагают свои трактовки этих терминов, включая в состав планов те или иные компоненты. Сложности стратегического планирования возникают даже на уровне применяемой терминологии. В ряде случаев термины *концептуальный план*, *стратегический план*, *бизнес-план*, *оперативный план*, *проектный план* применяются практически как синонимы.

Однако, как правило, *концептуальный* план является результатом концептуального планирования, который должен быть разработан в начальный период жизненного цикла проекта. В концептуальный план могут войти укрупненные календарные планы, технические требования, документация.

Стратегический план формируется в процессе стратегического планирования и представляет собой процесс разработки укрупненных долгосрочных планов. Стратегические планы ориентированы на получение ответа на вопросы: “Что и как сделать?”.

Детальное (тактическое и оперативное) планирование предполагает разработку детальных графиков, тактических планов для дальнейшей реализации на уровне ответственных исполнителей.

Уровни агрегирования плана могут соответствовать уровням управления. Более высокому уровню агрегирования соответствует информация с большой степенью обобщения.

По мнению И. Ансоффа, к основным составляющим стратегического плана следует отнести: долгосрочные цели; портфельную стратегию; конкурентную позицию; технологическую стратегию; социальную стратегию; административную стратегию; стратегический бюджет; стратегию финансирования[2].

Авторы работы [25] предлагают “оптимальную структуру стратегического плана предприятия: миссия и стратегические цели предприятия; описание продукции; стратегический анализ; базовая стратегия; стратегический план маркетинга; стратегический план производства; стратегический план материального обеспечения производства; стратегический организационный план; стратегический финансовый план; стратегический инновационный план; стратегический инвестиционный план; стратегический социальный план; стратегический экологический план; основные показатели стратегического плана; оценка рисков; приложения ”. Рекомендации для разработки стратегических планов дают авторы работы [32]:

- разрабатывая стратегический план, предпочтение следует отдавать стратегиям, обеспечивающим фирме выгодную долгосрочную конкурентную позицию;
- ясная, последовательная и четкая стратегия поддерживает репутацию фирмы. Стратегия, ориентированная на использование сиюминутных рыночных возможностей, обычно приводит к поверхностным результатам;
- необходимо избегать компромиссных стратегий, так как они редко обеспечивают реальное конкурентное преимущество. Так, попытки компромисса между стратегией низких издержек и масштабной дифференциацией приводят к появлению стратегии средних издержек и среднего уровня дифференциации;
- одно из наиболее важных условий получения прибыли выше среднего уровня – это вложение средств в создание прочных конкурентных преимуществ;
- для создания конкурентных преимуществ необходимо прибегать к тактике агрессивного наступления и тактики жесткой обороны;
- однако чрезмерно агрессивная политика может спровоцировать со стороны конкурентов еще более жесткие действия;

- необходимо избегать стратегий демонстрирующих эффективность только в тепличных условиях, так как реальные условия конкуренции могут быть весьма неблагоприятны;
- стратегический план должен обладать необходимой гибкостью, так как излишне жесткие стратегии лишают фирму возможности маневрировать в быстроизменяющихся условиях;
- недооценка возможностей конкурентов может привести к печальным для фирмы последствиям. Конкурент, *загнанный в угол*, – опасен вдвойне;
- не атаковать сильных конкурентов без значительного конкурентного преимущества и достаточных финансовых ресурсов;
- атаковать более слабого конкурента значительно выгоднее;
- стратегия дифференциации становится заметной только при значительном преимуществе определенной характеристики товара.

В качестве основных проектных этапов можно назвать: моделирование, т.е. процесс построения своего рода концептуального образа проекта; собственно *проектирование* и *реализацию* проекта – воплощение проектных решений *в стекло и бетон*. Выбор стратегии предполагает не только выбор основной концепции, но и проведение *стратегического анализа* для определения направления конкретной стратегической реализации. Степень детализации стратегического выбора зависит от многих факторов: взаимопонимания сотрудников, их опыта, поставленных целей, конкретной ситуации. Выбор общей конкретной стратегии оказывает глубокое влияние на всю организацию.

Однако прежде чем выбрать стратегию, руководители фирмы должны убедиться, что сотрудники организации понимают и поддерживают проведение стратегических изменений. Выбранный тип стратегии должен быть понятен сотрудникам организации. Специалисты по стратегическому менеджменту предлагают различные пути осуществления стратегических преобразований. Игорь Ансофф рекомендует *создать стартовую площадку, планировать процесс изменений, оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими, планировать внедрение, управлять текущими*

производственными процессами, институционализировать новую стратегию, осуществлять стратегическое реагирование. Что означают эти рекомендации?

Создать стартовую площадку: провести стратегический анализ; разработать схему вероятного сопротивления; мобилизовать управляющих на поддержку изменений; выявить и мобилизовать таланты; информировать отдельных лиц и группы; выбрать подходящий метод; организовать помощь высших консультантов.

Планировать процесс изменений: направить внутрифирменные процессы на решение стратегических проблем; планировать внедрение; использовать модульную структуру; предусмотреть принятие стратегических решений в конце каждого модуля.

Оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими: четко разделить ответственность; финансировать внедрение изменений; ставить перед управляющими стратегические задачи; вознаграждать за успешную стратегическую работу.

Планировать внедрение: обучить отдельных лиц принятию стратегических решений и внедрению; в начале каждого модуля привлечь управляющих и экспертов к принятию решений; постоянно информировать всех заинтересованных лиц; обеспечить управляющим возможность работать над проблемами, относящимися к их непосредственной деятельности; контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем управляющих.

Управлять текущими производственными процессами: вести планирование и внедрение; параллельно контролировать планирование и обеспечить его одобрение; начинать внедрение как можно скорее.

Институционализировать новую стратегию: использовать основной план развития стратегии для управления; после внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы; продолжать наращивать

управленческий потенциал до тех пор, пока он не начнет эффективно работать на стратегию.

Осуществлять стратегическое реагирование: ввести двойную систему управления; осуществить стратегический контроль; вознаграждать за успешную стратегическую деятельность; вести стратегический бюджет; устанавливать двойную структуру.

Как отмечено в работе [31], “формирование стратегического выбора планируемой социально-экономической системы представляет собой довольно сложный процесс, осуществление которого требует соблюдения ряда принципов: целенаправленности, комплексности, системности, адаптивности, эффективности, минимизации неопределенности (риска)”.

Ведущие специалисты по стратегическому менеджменту часто подходят к вопросам анализа, выбора, проектирования и внедрения стратегий с различных позиций. Однако независимо от конкретных инструментов, которые будут использованы для стратегического анализа и планирования, необходимо четко определить уровень разрабатываемой стратегии.

В рамках разработки стратегии фирмы можно выделить: корпоративные стратегии; функциональные стратегии; стратегии хозяйственного центра.

Корпоративная стратегия в большей степени показывает, на чем компания должна сконцентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Другими словами, стратегия – это ответ на вопрос, где должна конкурировать компания и каким образом.

Функциональные стратегии ориентированы на конкретные направления деятельности, например маркетинг, производство, логистику.

Однако в связи с тем, что интересы конкретных подразделений могут не совпадать с целями функциональных направлений, фирма "Дженерал Электрик" предложила концепцию "*стратегического хозяйственного центра*" (СХЦ). СХЦ – внутрифирменная организационная единица,

отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Возможны различные варианты функционирования СХЦ в структуре фирмы:

- СХЦ отвечает только за разработку стратегии. Структурные подразделения фирмы – за ее реализацию. Однако это может вызвать разноречивость и потерю координации;
- СХЦ отвечает не только за планирование, но и за реализацию стратегии, и за конечный результат – получение прибыли;
- каждое СХЦ в структуре фирмы совмещено с подразделением, обеспечивающим текущую коммерческую деятельность.

Соотношение указанных стратегий представлено на рис. 2.20.

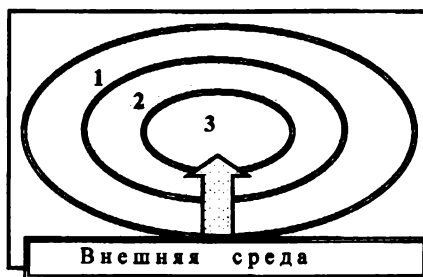


Рис. 2.20. Соотношение стратегий: 1 – корпоративная стратегия;

2 – функциональные стратегии; 3 – стратегия хозяйственного центра

Однако могут быть выбраны и другие направления стратегического планирования. Так, например, Игорь Ансофф, обсуждая в работе [2] вопросы стратегического менеджмента, называет следующие типы стратегий: портфельная стратегия; конкурентная стратегия; стратегия максимизации доли рынка; стратегия дифференцирования рынка, связанная с созданием у покупателей положительного имиджа товаров и услуг; стратегия дифференцирования товаров и услуг, направленная на понимание

потребителями отличия товаров и услуг компании от продукции конкурентов; технологическая стратегия; административная стратегия; социальная стратегия; стратегия повышения эффективности; стратегия улучшения портфеля с помощью диверсификации; стратегия улучшения портфеля с помощью интернационализации; стратегия финансирования.

Авторы работы [25], отмечая, что “усложняющим фактором классификации является то, что большая часть стратегий может определяться одновременно по нескольким классификационным признакам”, рассматривают стратегии по следующим укрупненным блокам: базовые стратегии; стратегии достижения конкурентных преимуществ; стратегии поведения в конкурентной среде; отраслевые стратегии; портфельные стратегии; функциональные стратегии.

Вряд ли представляется возможным дать хотя бы краткое описание всех стратегий, особенностей проектирования, достоинств и недостатков их применения в тех или иных условиях. Вопрос о классификации всех возможных вариантов стратегий также остается открытым, поэтому в учебном пособии не ставится задача предложить единственно правильную классификацию стратегических решений.

Если считать, что решение *стоять на месте* является альтернативным по отношению к решению *двигаться в южном направлении*, то конкретный, *принятый* к анализу, разработке или реализации стратегический план является альтернативным по отношению к плану *не принятому*.

Альтернатива – (франц. alternative, от лат. alter – один из двух) – необходимость выбора одной из двух или нескольких взаимоисключающих возможностей; каждая из исключаящих друг друга возможностей.

Следует отметить, что стратегические альтернативы многомерны. Это означает, что в рамках определенной стратегической альтернативы могут быть рассмотрены другие альтернативы, может быть, даже рассматриваемые в других классификационных плоскостях.

Таким образом, анализ стратегических альтернатив должен привести к пониманию основных направлений стратегического выбора.

Могут быть построены различные сценарии реализации стратегии (в виде прогнозов). Наступление того или иного события может характеризоваться различной вероятностью. Рисунок 2.21 иллюстрирует процесс формирования стратегических альтернатив.

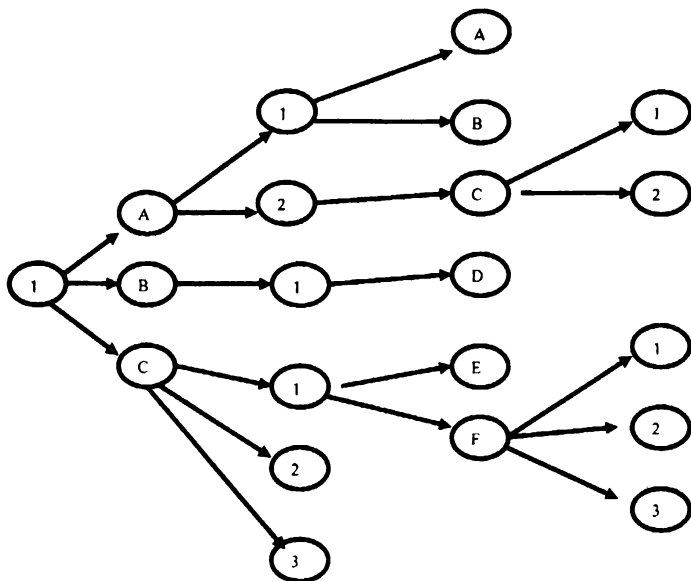


Рис. 2.21. Формирование стратегических альтернатив

Изучение основных стратегических альтернатив удобно связать с рассмотрением различных моделей стратегического планирования и управления.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [19] считают, что перед организацией стоят четыре основных стратегических альтернативы (ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание всех трех стратегий), но в свою очередь каждая из этих альтернатив может быть представлена множеством вариантов. Изучение основных стратегических альтернатив необходимо для принятия решения по выбору главной линии поведения. Однако на выбор варианта стратегии могут повлиять ранее используемая

стратегия, а также личность руководителей, их предпочтения и ряд других факторов.

Можно считать, что *стратегия ограниченного роста* является одной из наиболее часто выбираемых. Цели часто устанавливаются в соответствии с достигнутыми ранее результатами, но скорректированными с учетом влияния внешней среды (например, инфляции). Считается, что такая стратегия уменьшает возможные риски. Однако эту стратегию рекомендуют применять в отраслях с достаточным уровнем стабильности.

Стратегия роста предполагает, что будет значительно повышен уровень желаемых результатов в краткосрочном и долгосрочном периодах по сравнению с ранее достигнутыми результатами. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может быть достигнут за счет расширения ассортимента товаров. Рекомендуется применять в отраслях с динамичными, быстро изменяющимися технологиями. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста. В ряде случаев рост может приводить к образованию конгломеративных форм, то есть объединению фирм, относящихся к различным отраслям.

Стратегия сокращения предполагает целенаправленное и спланированное сокращение. К сокращению обычно прибегают в тех случаях, когда считают, что другие средства не будут достаточно эффективными. В рамках стратегии сокращения реализуются различные варианты:

- ликвидация – полная распродажа активов и материальных запасов;
- отсечение лишнего – предполагает отделение ряда подразделений или видов деятельности;
- переориентация – предполагает сокращение операций до прибыльного уровня.

Фирма может соблюдать и определенную последовательность в реализации стратегий. В реальной практике в многоотраслевых компаниях может одновременно реализовываться несколько стратегий. Тогда говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию или стратегию сочетания.

Стратегия сочетания альтернатив рекомендуется крупным компаниям, действующим одновременно в нескольких отраслях.

К стратегиям управления ростом (сокращением) обычно прибегают, когда стратегические изменения позиции фирмы на рынке могут быть обусловлены намерениями увеличить либо уменьшить, например, объемы производства или реализации продукции, затраты на рекламу, на управление качеством продукции.

Иногда стратегии роста называют *эталонными (базовыми) стратегиями*, которые отражают различные подходы к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов. Например, в качестве таких элементов могут быть рассмотрены *продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология*. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний: новое состояние или уже существовавшее ранее.

Таким образом, традиционно в качестве базовых стратегий рассматриваются следующие альтернативы:

- ***интенсивный (концентрированный) рост***: глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара;
- ***интегрированный рост***: регрессивная интеграция, прогрессивная интеграция, горизонтальная интеграция;
- ***диверсифицированный рост***: концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломератная диверсификация;
- ***стратегия сокращения***, иногда ее называют стратегией для слабого бизнеса (Strategy for Weak Businesses), в рамках которой реализуются следующие модификации: стратегия немедленного отступления или стратегия ликвидации; стратегия сбора урожая; стратегия сокращения расходов.

Несмотря на то, что часто стратегические альтернативы рассматриваются как **взаимоисключающие**, по мнению автора учебного пособия, не следует

отказываться от возможностей комплексного использования стратегических решений.

Например, возможно, что в рамках стратегии *интенсивного роста* отдельные направления бизнеса будут ориентированы на стратегию *сокращения*. На рис. 2.22 показан комплексный вариант выбора стратегических альтернатив.

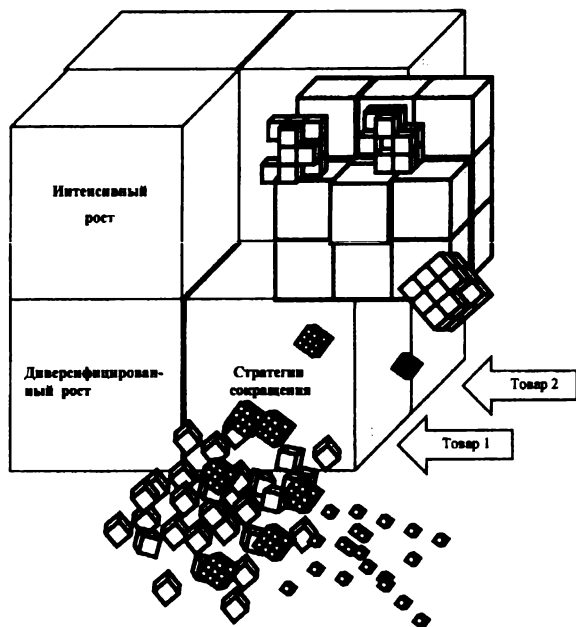


Рис. 2.22. Комплексный вариант выбора стратегических альтернатив

Это означает, что, например, могут быть выбраны варианты конкретных функциональных стратегий, стратегия интегрированного роста, корпоративная стратегия, портфельная стратегия. Следует отметить, что, несмотря на связь термина *альтернатива* с взаимоисключающим выбором, в комплексном наборе могут быть собраны стратегические концепции, *дополняющие* друг друга.

Проблемы разработки и внедрения стратегических планов связаны с тем, что: реализация стратегических планов приносит лишь незначительные результаты; возникает организационное сопротивление стратегическому планированию; невозможна реализации стратегических планов без поддержки высшего руководства. Нельзя забывать, что ***ключевыми элементами стратегического менеджмента*** являются:

- стратегическое планирование;
- планирование возможностей руководства;
- управление общим процессом стратегических изменений.

Однако в соответствии с рекомендациями, которые дают специалисты по стратегическому управлению, для внедрения конкретного выбранного варианта стратегии необходимо: разработать план внедрения; определить очередность выполнения этапов; определить масштабы возможной коррекции стратегического плана; оценить имеющиеся и требуемые для реализации стратегического плана ресурсы – финансовые, технические, информационные; обеспечить анализ промежуточных результатов стратегической реализации; согласовать бюджет; разработать тактику; сформулировать цели, задачи, функции для каждого подразделения, участвующего в реализации стратегического плана; внедрить систему контроля и оценки качества выполнения отдельных этапов; модифицировать организационную структуру; выявить слабые звенья всего процесса реализации стратегического плана.

Для успешной реализации стратегии необходимо:

- создание организационных возможностей;
- определение политики фирмы;
- управление бюджетом;
- мотивация служащих;
- создание благоприятной атмосферы внутри компании.

Глава 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА И ВЫПОЛНЕНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

3.1. Рекомендации для изучения теоретического материала

Изучение теоретических вопросов следует проводить по возможности в *активной форме*, т.е. прибегать к самоконтролю, стараясь сопоставлять и связывать полученные знания с материалом смежных дисциплин, изучавшихся ранее.

Изучение вопросов менеджмента будет более эффективным, если *сопоставлять получаемые сведения с практическим и теоретическим опытом* работы фирм и их структурных подразделений.

Изучение материала будет продуктивным, если после поверхностного ознакомления прибегнуть к *углубленному изучению отдельных разделов*, дополняемому чтением рекомендованной литературы из библиографического списка.

При изучении теоретического материала обратить внимание на следующие моменты:

- менеджмент – это не только способ мышления, но и программа конкретных действий;
- стратегия может представлять собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей;
- обычно стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Однако не всякая стратегия может быть реализована в виде плана;
- стратегия может быть реализована не только в форме стратегического плана, но в виде концептуального замысла, в виде переговорного процесса, измененной организационной культуры;

- задача стратегического управления состоит в сопоставлении динамики развития фирмы и внешней среды;
- стратегия формируется на стыке внутренней и внешней среды;
- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности;
- стратегия в большинстве случаев должна быть ориентирована на выживание, а не только на максимизацию прибыли.

3.2. Рекомендации для выполнения домашнего задания

Домашнее задание может быть выполнено в рамках самостоятельной работы, что позволит исполнителю более глубоко проработать теоретический и практический материал, необходимый для изучения и понимания основ менеджмента. Домашнее задание может быть оформлено в письменном виде, где необходимо проиллюстрировать результат самостоятельной проработки разделов дисциплины.

Домашнее задание может быть выполнено с применением различных подходов.

Цель домашнего задания – на базе полученных теоретических знаний разработать рекомендации по *оперативно-тактическому* и *стратегическому* менеджменту фирмы, провести анализ существующих проблемных ситуаций; определить тенденции развития внешней среды тактику и стратегию изменения внутренней среды предприятия. К стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях риска, неопределенности или противодействия.

Разработку темы важно выполнить не только как задачу анализа и прогноза развития ситуации, но и как модель управления будущим.

При выполнении домашнего задания исполнитель должен попытаться:

- проанализировать существующие и ожидаемые проблемы;
- проанализировать состояние внешней и внутренней среды предприятия;
- сопоставить динамику развития внутренней и внешней среды;
- сформулировать основные элементы целевой структуры;
- ориентировать стратегию не только на максимизацию прибыли, но и на достижение комплексных стратегических и тактических целей;
- разработать стратегическую концепцию и программу конкретных мероприятий;
- разработать критерии оценки стратегии, систему контроля и корректировки стратегии.

При выборе темы домашнего задания целесообразно учесть:

- уровень теоретической и практической подготовки исполнителя;
- уровень сложности задачи;
- практическую и теоретическую ценность задачи;
- реальные возможности получения информации;
- наличие литературы по выбранной проблеме;
- индивидуальные интересы исполнителя;
- наличие самостоятельных разработок по смежным дисциплинам (рефераты, курсовые и контрольные работы).

Рекомендуемая структура домашнего задания

- Введение
- Теоретический раздел
- Исследование проблемной ситуации и анализ текущего состояния предприятия
- Разработка стратегии предприятия

- Заключение
- Библиографический список
- Приложения

Содержание домашнего задания

Введение можно рассматривать как ключ к анализируемой или разрабатываемой стратегии:

- кратко обосновываются основные мотивы выбора конкретной темы, ее актуальность;
- поясняется необходимость применения стратегического подхода к решению поставленной задачи;
- освещаются состояние и перспективы развития отрасли, в которой предполагается реализация разрабатываемой стратегии.

Во введении также могут быть освещены следующие вопросы:

- причины, по которым необходимо разработать и реализовать стратегические замыслы;
- цели предприятия, организационно-правовая форма, организационная структура;
- новые цели, которые ставит предприятие;
- новые тенденции во внешней среде;
- значимость продукции, выпускаемой предприятием, с учетом уровней конкурентоспособности, качества и безопасности использования;
- характеристика выпускаемой продукции, ее конкурентоспособность на конкретных рынках;
- основные характеристики предприятия;
- показатели конкурентоспособности отдельных видов продукции и фирмы в целом по конкретным рынкам и временным периодам;
- основные показатели технологии, организации, менеджмента фирмы в

динамике за прошлые годы и на перспективу;

- основные концепции, методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента;
- состояние организационной культуры, принятый стиль управления, традиции, уровень конфликтности.

Первая часть (теоретический раздел) может содержать:

- описание основных проблем отрасли, в которой действует предприятие;
- описание основных теоретических моделей и концепций оперативно-тактического и стратегического менеджмента, существенных для рассматриваемой предметной области.

Вторая часть может содержать аналитические вопросы. Могут быть сделаны акценты на решении задачи анализа не только текущих проблем, но и проблем, которые могут возникнуть в будущем. Необходимо сформулировать основные стратегические концепции, относящиеся к предприятию в целом, проанализировать миссию предприятия.

Могут быть проработаны вопросы:

- выбор методов анализа;
- выбор методов принятия решений;
- анализ внешней среды прямого воздействия;
- анализ внешней среды косвенного воздействия;
- исследования проблемной ситуации и анализ текущего состояния фирмы или имеющейся стратегии;
- анализ внутренних сильных и слабых сторон организации.

Третья часть может содержать проектные решения. Если стратегические решения ориентированы на решение глобальных проблем предприятия, то целесообразно сосредоточиться на разработке корпоративной стратегии.

Если предполагается рассмотреть какие-либо направления деятельности, осуществляемые структурными подразделениями предприятия, то необходима разработка функциональных стратегий.

К функциональным стратегиям могут быть отнесены: производственная, техническая, стратегия управления качеством, инновационная стратегия, стратегия управления персоналом, товарная стратегия, стратегия логистики, стратегия маркетинга, ценовая стратегия, информационная стратегия, финансовая стратегия, стратегия фондового рынка, стратегия интернационализации, стратегия свертывания, стратегия развития и функционирования, стратегия роста, стратегия блокирования, стратегические альтернативы по М. Портеру, стратегия вертикальной интеграции.

Разработка темы осуществляется в соответствии с системным взглядом на организацию, в качестве основных элементов которой могут быть рассмотрены поставщики, производители и потребители конечного продукта.

Разработка стратегии предприятия может осуществляться, например, с позиций развития системы материально-технического обеспечения (логистическая стратегия), реализационно-сбытовой деятельности фирмы, стратегического управления производством продукции (техникой, технологией, персоналом).

Могут быть проработаны вопросы:

- сравнительный обзор возможных альтернатив;
- выбор типовых элементов тактики и стратегии;
- разработка стратегии либо отдельных мероприятий стратегического плана;
- реализация стратегического замысла;
- модернизация организационной структуры;
- разработка и внедрение стратегического контроля и оценки стратегии.

В Приложение могут быть включены следующие материалы:

- бухгалтерские балансы;
- данные о работе предприятия;
- отчеты прошлых периодов;
- характеристика конкурентов;
- инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- исходные данные для расчетов;
- пояснительные материалы.

Предложенное содержание разделов является примерным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В.А. Абчук. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /И. Ансофф. СПб.: Питер, 1999.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989.
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 1996.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: современные концепции управления: учеб. пособие / Л.Г. Борисова. М.: Дело, 2003.
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Высшая школа, 1994.
8. Долятовский В.А. Исследование систем управления: учебно-практическое пособие / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. М.: ИКЦ “МарТ”, 2003.
9. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: пер с англ. / П.Ф. Друкер. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.
10. Дунаев О.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Н. Дунаев, Е.Ю. Кузнецова. Екатеринбург: ИПК УГТУ, 2000.
11. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под ред. Е.А. Олейникова. М.: ФГУ “НИИ РИНКЦЭ”, 2004.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. М.: Экономика, 1991.
13. “Кроссворды” для руководителя / сост. И.В. Липсиц. М.: Дело, 1992.
14. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н.Д. Кондратьев // Избр. труды/ Н.Д. Кондратьев; Международный фонд Н.Д. Кондратьева и др.; ред. кол.: Л.И. Абалкин (пред.) и др.; сост. Ю.В. Яковец. М.: Экономика, 2002.
15. Ладенко И.С. Логика целевого управления / И.С. Ладенко,

- Г.Л. Тульчинский . Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1988.
16. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь / Л.И. Лопатников. М.: Наука, 1987.
 17. Мелехин В.Т. Организация и планирование энергохозяйства промышленных предприятий / В.Т. Мелехин, Г.Л. Багиев, В.А. Полянский. 2-е изд., перераб. и доп. Л.: Энергоатомиздат. Ленингр. отд-ние, 1988.
 18. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие для вузов /И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. М.: Экономика, 2001.
 19. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер с англ./М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992.
 20. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000.
 21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг.; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
 22. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 1998.
 23. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: учеб. пособие/ Е.Г. Молл. М.: Финансы и статистика, 2000.
 24. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / Б.А. Гладких [и др.]. Томск: ТГУ, 1976.
 25. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. 3-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2007.
 26. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
 27. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин . М.: ИНФРА-М, 1995.
 28. Системное проектирование АСУ хозяйством области/ под общ. ред. Ф.И. Перегудова. М.: Статистика, 1977.

29. Спирин А.А. Экономико-математические методы и модели в торговле: учеб. пособие для экон. и товаровед. фак-тов торг. вузов / А.А. Спирин, Г.П. Фомин. М.: Экономика, 1988.
30. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. СПб.: Питер, 2005.
31. Стратегическое планирование: учеб. пособие /А.Н. Петрова [и др.]; под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Знание: ГУЭФ, 2003.
32. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 12-е изд. М.: Издательский дом "Вильямс", 2006.
33. Управление качеством и реинжиниринг организаций: учеб. пособие / З.С. Абутидзе [и др.]. М: Логос, 2003.
34. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 1997.
35. Форрестер Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер. М.: Наука, 1978.
36. Хангер Дж. Дэвид. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент": пер. с англ./Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. 4-е изд. М.: Юнити-ДАНА, 2008.
37. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Шилков. М.: ФОРУМ, 2009.
38. Шилков В.И. К вопросу об уникальных социально-экономических проектах и объёмной матрице стратегического проектного портфеля/ В.И. Шилков //Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 5.
39. Шумпетер Й.А. Капитализм, Социализм и Демократия: пер. с англ./ Й.А. Шумпетер; предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. М.: Экономика, 1995.
40. Thompson Arthur A. Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager / Arthur A. Thompson , A.J. Strickland. 5th ed. IRWIN, 1992.

Учебное издание

Шилков Владимир Ильич

МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор *Л.Ю. Козьяйчева*

Компьютерная верстка *В.И. Шилкова*

Подписано в печать	11.12.2008	Формат	60 x 84 1/16
Бумага типографская	Гладкая печать	Усл. печ. л.	6,28
Уч.-изд.л.	4,85	Тираж	50 экз.
		Заказ	630

Редакционно-издательский отдел УГТУ-УПИ

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

rio@mail.ustu.ru

Ризография НИЧ УГТУ-УПИ

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

