МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А. М. АРОНОВ
И. Я. БЛЕХЦИН
А. Н. ПЕТРОВ

ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Под редакцией А. Н. Петрова

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2017

ББК 65.291.2
А79

Аронов А. М.

А79 Теория стратегического менеджмента: процессный подход / А. М. Аронов, И. Я. Блехцин, А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 186 с.

ISBN 978-5-7310-3752-5

В монографии представлен новый подход к организации процесса стратегического менеджмента. Особое внимание уделено процедурам формирования и реализации стратегии развития организации, а также стимулированию процесса стратегического мышления.

Монография может быть полезна практическим работникам, связанным с процессом стратегического менеджмента организации, а также студентам магистратуры направления «Менеджмент».

The book presents a new approach to the organization of the process of strategic management. Particular attention is paid to the procedures of formation and implementation of the organization's development strategy, as well as to stimulate strategic thinking process.

The book can be useful to practitioners associated with the process of strategic management of the organization, as well as graduate students with the direction of "Management".

ББК 65.291.2

Работа выполнена в рамках реализации плана научных исследований специализированной кафедры ПАО «Газпром» СПбГЭУ

Главы 4 и 5 написаны совместно с канд. экон. наук ***И. И. Петровой***

Особую благодарность авторы приносят ***Н. Д. Пущиной,***
без помощи которой данная монография вряд ли увидела бы свет

ISBN 978-5-7310-3752-5

© СПбГЭУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4

Глава 1. Почему нужна новая модель стратегического менеджмента 7
1.1. История стратегического менеджмента 7
1.2. Базовая модель стратегического менеджмента..... 11
Литература к главе 1 24

Глава 2. Современная модель стратегического менеджмента 26
2.1. Основные понятия модели стратегического менеджмента..... 26
2.2. Процедурные аспекты модели стратегического менеджмента.. 35
Литература к главе 2 50

Глава 3. Формирование стратегии 53
3.1. Содержательные аспекты процесса формирования стратегии развития организации..... 53
3.2. Модели процесса формирования стратегии развития организации 68
Литература к главе 3 85

Глава 4. Реализация стратегии..... 87
4.1. Содержательные аспекты процесса реализации стратегии..... 87
4.2. Механизмы реализации стратегии развития организации 103
Литература к главе 4 122

Глава 5. Стратегическое мышление и стратегический контекст..... 125
5.1. Содержательные аспекты модели стратегического мышления и стратегического контекста..... 125
5.2. Процедурные аспекты модели стратегического контекста 156
Литература к главе 5 185

ВВЕДЕНИЕ

По меткому выражению Г. Минцберга, стратегический менеджмент есть управление изменениями. В условиях турбулентной внешней среды он является единственным общепризнанным способом достижения долгосрочного конкурентного преимущества и, соответственно, получения устойчивой и высокой по абсолютным величинам прибыли.

В представленной читателям монографии сделана попытка предложить новый подход к процессу формирования и реализации стратегии организации на основе известных авторам исследований отечественных и зарубежных специалистов по данной тематике. При этом необходимо понимать, что невозможно разработать единый подход или теорию, которая на практике дала бы содержательное объяснение реалий стратегического изменения, адекватное абсолютно для всех организаций; каждая организация и каждый менеджер будут искать собственный подход, соответствующий организационной культуре организации и конкретной ситуации, сложившейся вокруг нее. Бесполезно теоретизировать о том, как стать успешным предпринимателем, если очевидно, что сформулировать универсальную эффективную стратегию невозможно. «Чистая» теория в отрыве от практики приносит мало пользы. В этом особенность менеджмента как науки. Однако, попытка найти объяснения, которые можно будет использовать на практике, должны приветствоваться и поддерживаться. Опробование и оценка реальности с позиций неких теоретических постулатов, принятых топ-менеджментом, безусловно, должна сделать процесс более эффективным.

Менеджеры должны понимать, какие проблемы им надо решать, если они хотят, чтобы изменения стратегического курса были сформулированы адекватно, и реализованы эффективно. В то же время они должны осознавать, какие управленческие и поведенческие процессы происходят в организации, чтобы понимать, чем обернутся им эти изменения.

Современные теории стратегического менеджмента могут объяснить это при помощи различных теоретических подходов и моделей. Хотя топ-менеджеры редко следуют этим моделям от «а» до «я» - зачастую они не могут, а иногда и не хотят, но это не делает теоретические

модели бесполезными. Более того, они представляют собой отличное мерило для оценки выполняемости принятых решений, достижимости поставленных целей и методов улучшения ситуации. Идея состоит в том, что если менеджеры видят, что происходит, и стремятся объяснить, и оценить это с помощью более или менее адекватной с их точки зрения теории, то они также будут видеть и более эффективно оценивать способы управления данными ситуациями. Обратим внимание на использование выражения «более эффективно». Мы исходили из того, что совершенного управления ситуациями добиться нельзя.

Вернемся к тезису о том, что не существует универсального подхода к управлению стратегиями и стратегическими изменениями. Менеджер должен сам определить, содержательно какие стратегии и стратегические решения окажутся наиболее эффективными в конкретных ситуациях и при конкретных обстоятельствах и, почему они будут таковыми. Поэтому в данной монографии речь идет о процессной стороне стратегического менеджмента, о том, как надо в организации «выстраивать» процессы формирования и реализации стратегии, а также стимулировать стратегическое мышление.

Важно отметить, что не все читатели книги обязательно станут ключевыми деятелями процесса принятия стратегических решений. Они могут специализироваться на одной конкретной функции, например, маркетинге, производстве или финансах. Более того, их компетенции могут распространяться только на один продукт или одно подразделение, если они работают в диверсифицированной (или как сейчас принято называть многопрофильной) организации. Тем не менее, решения, которые они принимают или в которых они принимают участие, могут оказать влияние на корпоративную стратегию и, следовательно, на организацию в целом. Исключительно важно, чтобы они могли оценить, как их работа вписывается в общий контекст организации, и как решения, принимаемые в их сфере деятельности, могут повлиять на работу других менеджеров и подразделений и на организацию в целом.

Основная цель данной книги – предложить некие постулаты и на их основе, описать процесс управления стратегиями в организации. У авторов есть надежда, что в процессе изучения и применения данных теоретических знаний, а также оценки их адекватности для понимания конкретной ситуации на практике читатели смогут повысить эффективность

своей работы в качестве менеджеров. В сущности, прочитавшие книгу должны получить огромное преимущество – как и организация, в которой они работают – в том, что будут обладать способностью видеть и использовать знания о процессе стратегического менеджмента в организации для принятия наиболее адекватных решений и действий. Организации, а также большинство проблем, с которыми им придется столкнуться, весьма сложны и трудно определимы. В конце концов, если бы стратегии были простыми и прямолинейными, число успешных компаний любого типа и размера было бы намного выше.

А.Н. Петров
Руководитель авторского коллектива
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ

Глава 1. ПОЧЕМУ НУЖНА НОВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. История стратегического менеджмента[1]

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX века. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля (budgeting and control). Оно было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия, что в целом было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах XX века. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planing), когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Особенно эффективные результаты достигались на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее. Ресурсное обеспечение при этом рассматривалось или как использование уже

[1] Предложенное описание истории становления стратегического менеджмента не претендует на полноту и глубину анализа. В этом смысле следует обратиться к ставшему классическим исследованию В.С. Катькало «Эволюция теории стратегического управления» [4]. Интересующимся данной проблемой будет полезно изучить классификации И.Б. Гуркова [3] и Д.Дж. Коллиса и С.А. Монтгомери[5].

накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли, или как аккумулирование (накопление) ресурсов для возможного "рывка" в будущем.

Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название “стратегическое планирование” (strategic planning) и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран [13, с. 10-11].

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что “отцами” стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание как исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно, для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа “Корпоративная стратегия” [1] многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера “Конкурентные стратегии”, опубликованная в 1980 году [11]. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм. Долгое время Майкл Портер,

отойдя от научной работы, занимался консультационной деятельностью в созданной им для этого фирме.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления». Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании" [14]. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название "стратегическое управление" (strategic managment). Существует две версии возникновения термина стратегический менеджмент. По одной из них впервые основные моменты концепции стратегического менеджмента были изложены публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилита (США) [1]. По второй версии понятие "стратегический менеджмент" было введено в известной статье Д. Шендела и К. Хаттена из Школы бизнеса Университета Пурдью (США) в 1972 году [24]. Именно поэтому первоначальные определения стратегического управления касались прежде всего процесса реализации определенной стратегии во времени, переформулировали стратегии в свете новых обстоятельств [17]. Стратегическое управление, таким образом, расширяло деятельность менеджеров, особенно обращая внимание на этап реализации стратегии, который был вне их поля зрения в процессе стратегического планирования.

В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа "Стратегическое управление", переведенная на русский язык [1]. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

Современное представление о понятии стратегического управления наиболее четко изложено В. С. Катькало. По его мнению, "стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении

будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентных экономических выгод (рент)" [4].

В конце 80-х годов взошла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо нашумела его книга "Взлеты и падения стратегического планирования", изданная в 1994 году, в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом [22]. Однако в следующей своей монографии "Стратегический процесс", изданной совместно с Дж. Б. Куинном в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер [8].

В середине 1990-х годов, когда начался экономический рост в большинстве экономически развитых стран, ведущей становится так называемая «ресурсная концепция», основанная на теории ключевых компетенций Г. Хамела и К.Н. Прахалада. Суть ее заключается в том, что рост и прибыльность бизнеса организации все меньше зависит от внешней среды и все больше – от эффективности использования внутренних ресурсов. Популярность ресурсной концепции не снижается до сегодняшнего дня, несмотря на появление новых теоретических подходов (ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем конкуренции Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбардофа)[2], а также предложений некоторых специалистов по поиску новой парагдигмы (подробнее смотри В.С. Катькало [4]).

Эволюция теории стратегического менеджмента чаще всего рассматривается как пересмотр концепта в области формирования содержательной стороны стратегии развития организации. При этом процессная сторона формирования и особенно реализации стратегии в течение длительного времени остается как бы неизменной по своей сути. Рассмотрим наиболее известные классические модели – процедуры стратегического менеджмента.

---

[2] Подробнее о данных теоретических подходах изложено в [12] Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 3-е издание / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб «Питер», 2012.

1.2. Базовая модель стратегического менеджмента

Начиная с 1962 года, когда в Harvard Business Review была опубликована статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического менеджмента оказалась насыщена сотнями моделей, в которых предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, справедливости ради, как отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, отличаясь между собой в деталях, а не в фундаментальных принципах построения [8]. В связи с этим, рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического планирования (менеджмента) в трех ее основных модификациях.

Модель Гарвардской школы бизнеса

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), основываясь на широко известной процедуре SWOT-анализа, и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом, К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсеном) [18]. При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих “проектирование стратегии” [8].

Принципиальная схема данной модели показана на рис. 1.1.

Как следует из вышеприведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

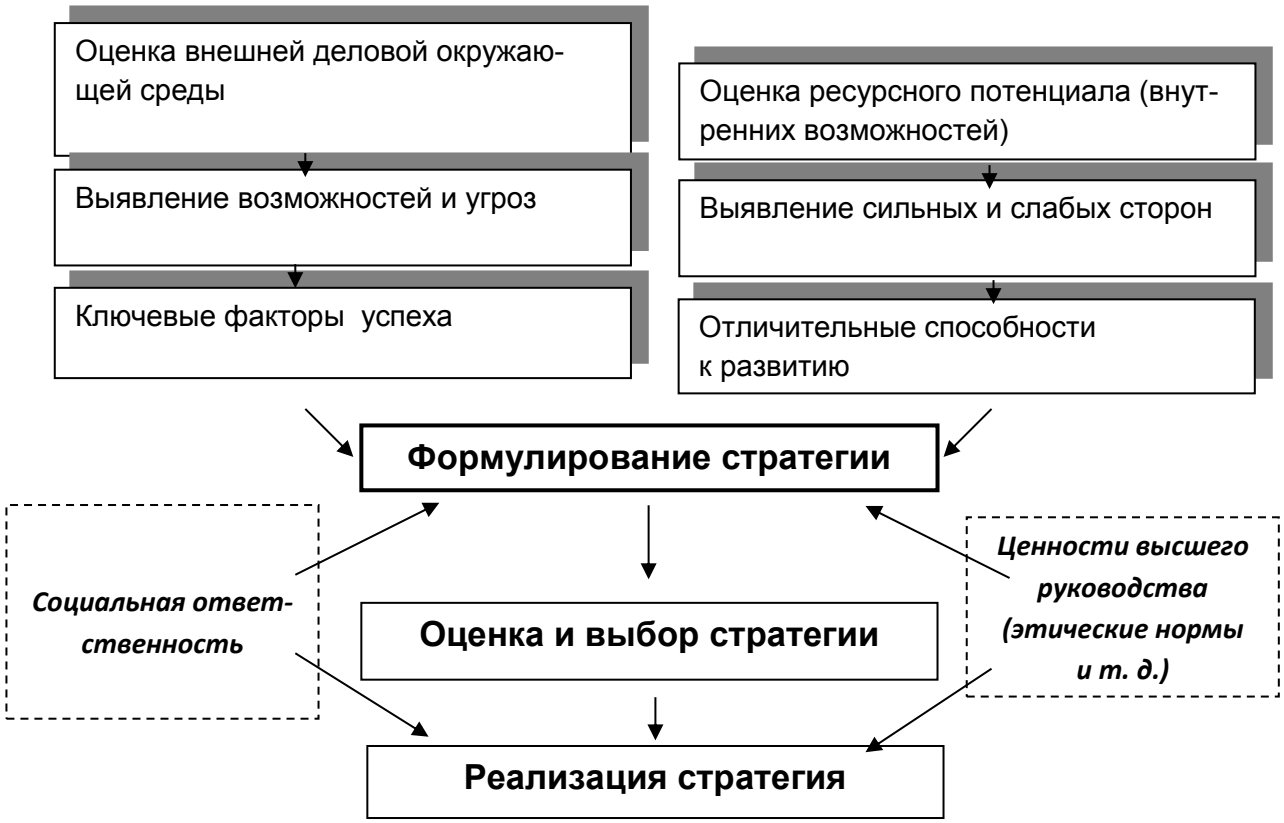


Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

Остановимся более подробно на методологических принципах данной модели:

1. Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из “потока проблем”, а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как “оппортунизм” и “концептуальный враг стратегии” [18].

1. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным “архитектором” стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.

2. Модель формирования стратегического плана должен быть достаточно простым и информативным. Можно утверждать, что это достаточно

традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.

3. Стратегии должны быть уникальные, то есть единственные в своем роде и является результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.

4. Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. В силу чего, оценку стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии.

5. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия.

6. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами, и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

Модель И. Ансоффа

Отметим далее, что одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегии развития предприятия. Как нам представляется, можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегии плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы (можно, например, привести

пример такой модели И. Ансоффа, состоящей из 57 (блоков) [17]. “Инженерный уклон” модели И. Ансоффа, проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегии из 57 блоков настолько детализирована, что по словам самого И. Ансоффа становится “не видно леса из-за деревьев”, постольку им предлагается укрупненная модель [17], представленная на рис. 1.2.

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Целью такого анализа выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию "продукт/рынок" для предприятия. Однако, для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

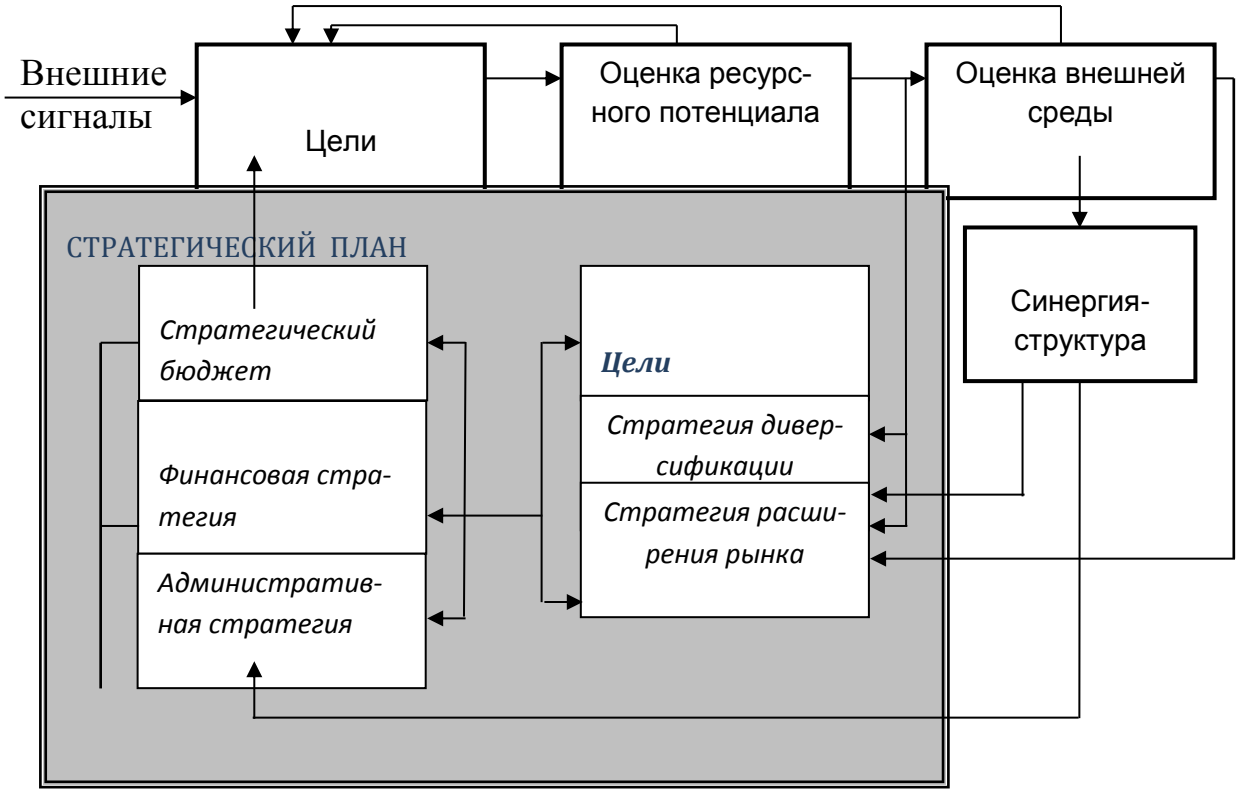


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

Административная стратегия –– собой набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой стороны синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Модель Г. Стейнера

По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования [22]. Так, его главная и наиболее известная книга “Top Managment Planning”, издан-

ная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рис. 1.3.

Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем, в ней есть моменты, которые дающие основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия (отметим, что Г. Стейнер посвящает этому в своей книге десять страниц!). Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделировании процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: "долгосрочное — среднесрочное — тактическое планирование" [25].

Предметом стратегического планирования, по мнению Г. Стейнера, может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР, и т. д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий, Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и так далее.

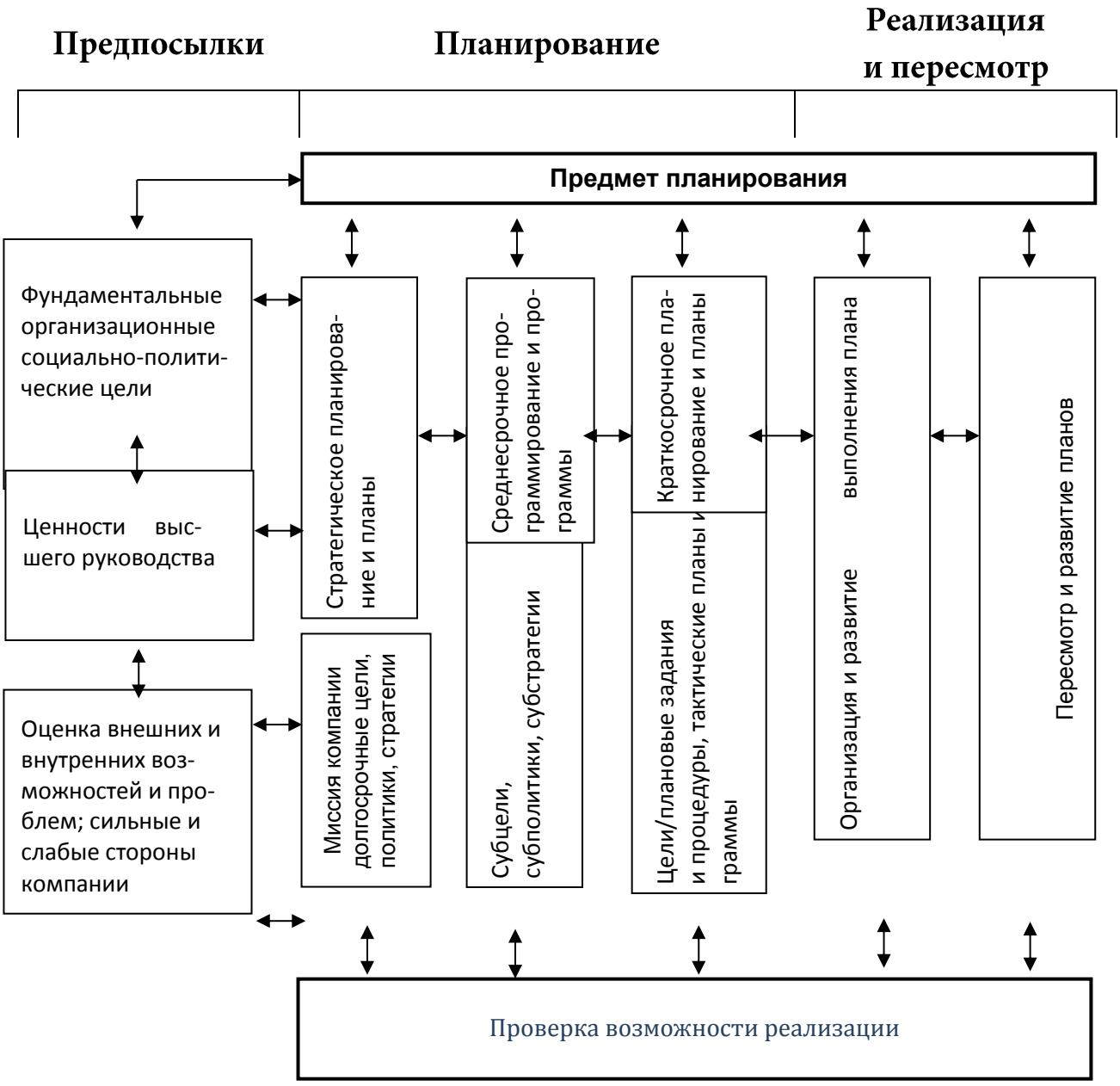


Рис. 1.3. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Контур стратегического управления

Как уже отмечалось выше, за прошедшие более трех десятилетий после создания описанных выше трех базовых моделей процесса формирования стратегического плана, многие исследователи пытались внести свою

лепту в данную область стратегического менеджмента. В литературе наиболее известны попытки таких исследователей как «пять задач стратегического менеджмента» А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [13], модели А.Н. Люкшинова [6] и Р.А. Фатхутдинова [15], К. Боумена [2].

Попытка изобразить процесс стратегического менеджмента при помощи логических схем является очень заразительной, поэтому мы тоже в 1998 году решили "внести свой вклад" и предложить собственный подход к моделированию процесса формирования стратегического плана, представленный в виде контура [12, с. 145].

Прежде всего, при построении контура стратегического управления учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Однако, важными для нас становятся и качественные, сущностные предпосылки, которые лежат в основе последовательности блоков и их взаимосвязи.

В основе предлагаемого нами контура стратегического управления лежат следующие постулаты:

1. Процесс стратегического управления представляет собой последовательность следующих этапов: анализ, целеполагание, выбор и конкретные действия.

2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, "поглощаемые" стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.

3. Стратегическое управление есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Более того, сам план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, при необходимости скорректирован, либо полностью переформулирован.

На рис. 1.4. дана принципиальная схема контура стратегического управления. Как видно из приведенной схемы, процесс формирования стратегического плана развития предприятия начинается с этапа анализа. По своей сути последний является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения "текущего состояния дел" на предприятии и выявления факторов его дальнейшего успешного развития.

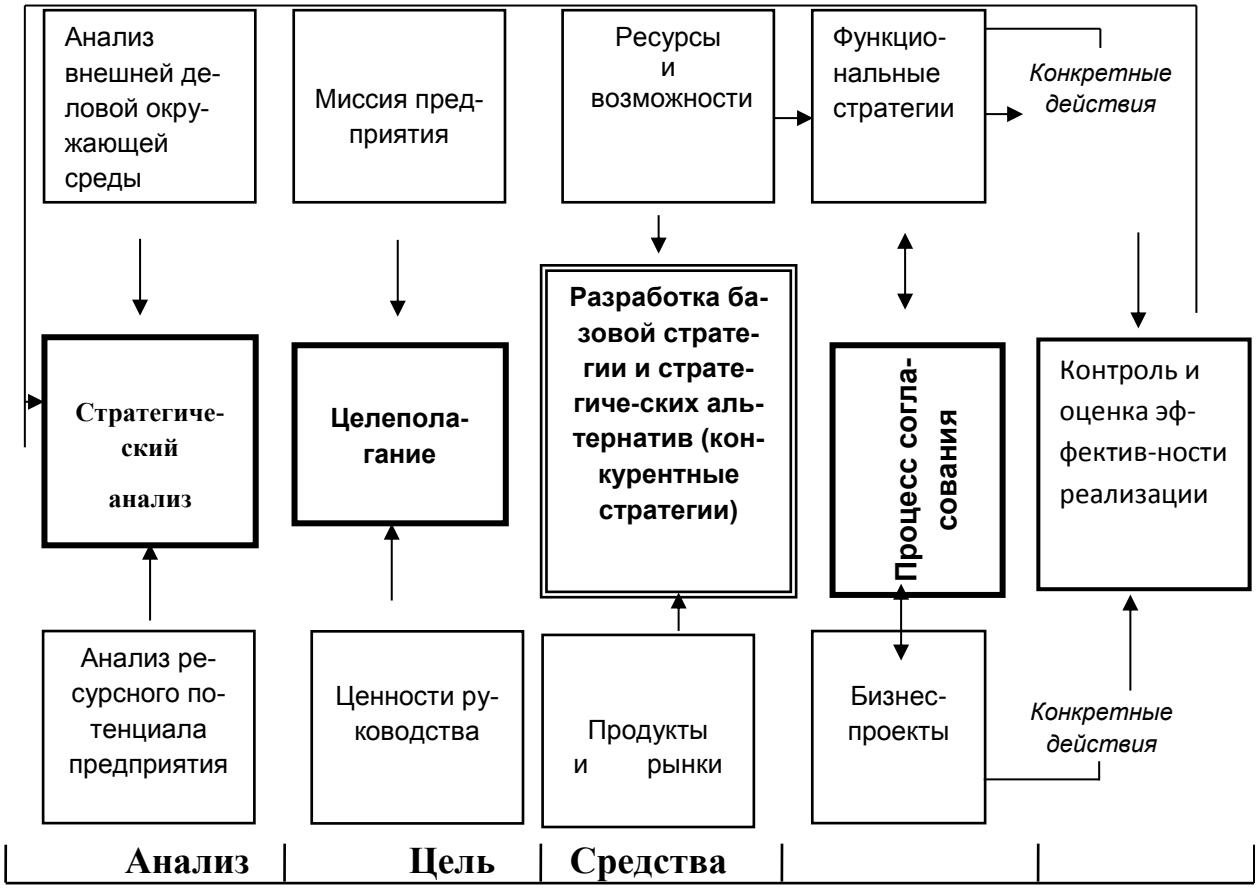


Рис. 1.4. Контур стратегического управления

Целеполагание представляет собой следующий этап формирования плана. Результатом действий на данном этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени. Для определения желаемого состояния важнейшим моментом становится выбор направления развития, который, в свою очередь, существенно зависит от миссии предприятия. Ценности руководства, естественно, также влияя на выбор направления развития, оказывают свое воздействие на разработку системы конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, то есть количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве целей реализации разрабатываемого плана.

Принципиальное отличие контура стратегического управления от изложенных выше моделей формирования плана заложено на этапе выбора. Использование принципа иерархичности построения стратегий означает,

что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, *понимаемой, как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов альтернатив конкретных решений.* Другими словами, базовая стратегия разработается для предприятия в целом. Западные исследователи называют такую стратегию корпоративной. Модели Гарвардской школы бизнеса и Г. Стейнера останавливаются на данном уровне рассмотрения проблемы, в модели И. Ансоффа декомпозиция корпоративной стратегии осуществляются в большей мере в плане диверсификации деятельности, а их корпорация рассматривается в аспекте получения системного (синергического) эффекта.

Принцип иерархичности построения стратегии означает, прежде всего, что одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия в принципе разработки стратегии, берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «продукт/рынок». Функциональные подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования какого-либо определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «ресурсы/возможности». В соответствии с вышесказанным, в рамках линейных подразделений разрабатываются конкретные *бизнес-проекты,* охватывающие весь жизненный цикл конкретного продукта (товара). Функциональные подразделения разрабатывают, соответственно, функциональные стратегии. При этом определенный матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий (ресурсы используются при производстве каждого из продуктов, и критерием нахождения компромисса является наиболее эффективное их использование), позволяет говорить о возможности сходимости процедуры согласования данных стратегий и соответствия их базовой стратегии предприятия.

Наконец, процесс формирования плана не есть самоцель, а только начальная точка отсчета долгого процесса его реализации.

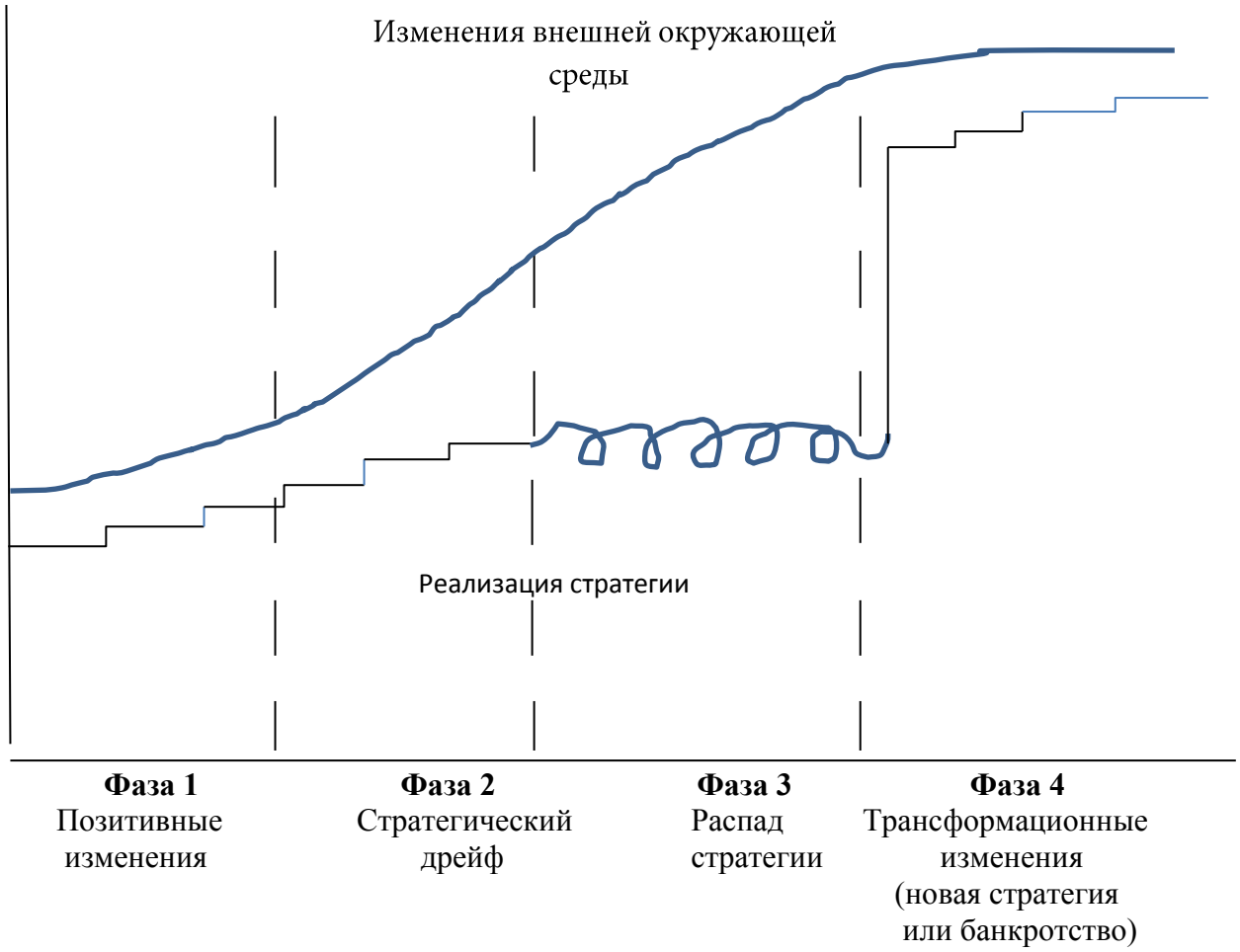


Рис. 1.5. Процесс реализации стратегии развития организации

Конкретные действия по реализации плана осуществляют как высшее руководство предприятия, так и руководители крупных структурных подразделений. Поэтому необходимо осуществлять контроль и оценку эффективности реализации разработанной стратегии. При этом могут возникнуть две противоположные ситуации. В том случае, если эффективность реализации плана высока, то осуществляются дальнейшие конкретные действия в соответствии с выбранной концепцией. Если же эффективность реализации стратегического плана оценивается как недостаточная в силу ряда причин (например, изменений внешней деловой окружающей среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т. д.), то возникает необходимость в переформулировании базового плана и разработке нового, то есть процесс формирования стратегического плана повторяется в той же последовательности. Переформулирование базового плана необходимо также и тогда, когда разработанный полностью реализован.

Последовательная схема процесса формирования и реализации стратегии развития организации определяет стратегический менеджмент как жестко организованную деятельность, где подробно описывается формирование стратегии, а ее реализация скорее обозначается, чем детально обсуждается. Действительно, при таком рассмотрении четко выделяются общепризнанные этапы стратегического менеджмента: целеполагание (включая определение миссии и видения), стратегический анализ (включая динамику конкуренции и стратегическое позиционирование), собственно стратегический выбор и процесс реализации. Этому есть определенное объяснение.

Модели стратегического менеджмента «вырастали» из моделей стратегического планирования, именно поэтому все внимание уделено формированию стратегии, а не ее реализации. Внимание это оправдано, поскольку содержание стратегии позволяет в первую очередь, по мнению современных «классиков» стратегического менеджмента достичь поставленных стратегических целей в рамках определенной миссии. Однако, между сформированной стратегией и достижением целей стоит ее реализация, процесс сложный и чаще всего более длительный. В этот период могут поменяться и среда, и сами цели. Более того, в сложных (больших) компаниях очень трудно разделить процесс формирования и реализации стратегий, что будет подробнее обсуждаться позднее.

Модели стратегического менеджмента достаточно «предначертанные», то есть сама последовательность этапов предопределена заранее, конечно, в разной степени (в модели Гарвардской группы – менее, а в моделях И. Ансоффа, Г. Стейнера и в стратегическом контуре – более). Однако, не надо забывать, что стратегический менеджмент, как и менеджмент вообще – это соединение науки и искусства, поэтому любая формализация процесса в общем виде губительна. Это касается, прежде всего, процесса формирования стратегии, где как раз и делаются попытки заформализовать процесс. Реализация стратегий, на наш взгляд, может быть подвержена некой формализации, однако именно здесь до настоящего времени серьезных наработок очень мало.

Использование последовательной схемы процесса стратегического менеджмента порождает целый ряд вопросов, на которые исследователи в течение длительного времени не находят ответа:

А) Последовательный процесс стратегического менеджмента по своей сути настроен на то, что внутренние условия и внешняя среда будут неизменны, хотя по определению стратегический менеджмент «работает» в условиях стратегических изменений.

Б) Формирование новой стратегии возможно только после или полной реализации или «провала» предыдущей стратегии, при этом отсутствует внятное объяснение того, как организации эффективно функционируют на фазе 2 (стратегический дрейф) и фазе 3 (распад стратегии), то есть в период между старой и новой стратегиями.

В) Последовательная схема предполагает обратную связь – возвраты к предыдущим этапам, однако это выглядит скорее как теоретические предложения, чем практические возможности. Некоторые процессы классических моделей, жестко закрепляясь в последовательной схеме, становится необъяснимыми. Например, стратегический анализ, который происходит перед целеполаганием и оказывается не нужен в условиях стратегического выбора или реализации стратегии?

Следовательно, как справедливо отмечает Г. Минцберг: «Традиционная точка зрения не учитывает одного очень важного момента – когда и как организации следует активизировать деятельность по внедрению перемен. Это фундаментальная дилемма любого процесса выработки стратегии – потребность согласовать факторы, нуждающиеся в стабильности, с факторами, требующими перемен. Организации необходимо, с одной стороны, сфокусироваться на повышении операционной эффективности, а с другой – идти в ногу с изменениями во внешней среде и уметь к ним адаптироваться» [9].

Все вышесказанное приводит к тому, что у исследователей теории стратегического менеджмента возникает постоянное ощущение, что данное направление научных исследований находится в стадии «кризиса»[3] [см. подробнее 20, 26, 27]. Появилось множество работ, и в частности диссертационных исследований, в которых делаются попытки встроить механизмы стратегических изменений в жесткую последовательную классическую схему, попытаться видоизменить или переформулировать стратегию в условиях турбулентности внешней среды, однако результаты чаще всего оказываются отрицательными. По нашему мнению, это закономерно, так как сама последовательная модель процедуры стратегического менеджмента не соответствует самой сущности данного процесса.

---

[3] Следует отметить, что классические модели стратегического менеджмента остаются лучшими с точки зрения методики первоначального обучения азам стратегического менеджмента.

Литература к главе 1

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. — М.: «Банки и биржи. Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997.
3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. М.: Дело, 2010.
4. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
5. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
6. Люкшин А.Н. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2000.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001.
9. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций; Пер. с анг. О.И. Медведь. – М.: ООО «Альпина», 2011.
10. Петров А. Н. Теория планирования: первое приближение. СПб.: Изд-во Знание, 2007.
11. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 3-е издание / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб «Питер», 2012.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: «Банки и биржи». ЮНИТИ, 1998.
14. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
15. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2002.
16. Ansoff H. I. Corporate Strategy. — Penguin Books, Middlesex, 1981.
17. Ansoff H. I. Strategies for Diversification / Marketing and Diversification: Long Rangy Planning. — Bradford University Press, 1971.
18. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. Business Policy: Text and Cases. Homewood (ill), Irwin., 1960.

19. Jonson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy. Ninth edition, Prentice Hall, 2011.
20. Lowendah L.B., Revald O. Challenges to existing strategy theory in postindustrial society, Strategic Management Journal, 1998, vol 19 p. 755-774.
21. Miller D, Friesen P. H. Organizations: A Quantum View. – Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
22. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. - NY, The Free Press, 1994.
23. Prahalad, C.K., and Bettis, R.A. «The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance». Strategic Management Journal (7, 1986:485-501).
24. Schendel D. E., Hatten K. J. Business policy and Strategic management: A broader view for an emerging discipline. – Academy of Management Proceeding, 1972.
25. Steiner G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. — NY, Free Press, 1979.
26. Strategic Management Journal, vol 15, Winter 1994.
27. Strategic Management Journal, vol 15, (Summer special issue) 1994, p. 5-1.

Глава 2. СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Основные понятия модели стратегического менеджмента

Деятельность любой коммерческой организации в условиях рынка подчинена одной цели – получение прибыли. В течении долгого времени существования самой рыночной экономики эта цель – получение прибыли – уточнялась (получение устойчивой прибыли, то есть особое внимание уделялось динамике процесса), видоизменялась (получение дивидендов, то есть не самой прибыли, а той ее части, которая достается акционерам) или усложнялась (капитализация организации, связанная не просто с получением прибыли, а с ее ликвидностью).

При этом прибыль является лишь конечной точкой в процессе «воспроизводства стоимости для потребителей, акционеров и работников» [3, с. 49], причем не простого воспроизводства, а расширенного, которое определяется не только необходимостью повышать устойчивость организации к выживанию, но и амбициями собственников и высшего руководства компании.

Владельцы и топ-менеджеры фирмы (компании) рассматривают процесс получения прибыли (дивидендов, повышение капитализации) не как одномоментный, но перманентный процесс, не оканчивающийся через определенный промежуток времени. В этом случае принято говорить о получении устойчивой прибыли. В условиях повышения влияния на функционирование фирмы факторов внешней среды и особенно, ее быстрорастущей неопределенности (турбулентности), устойчивая прибыль может быть получена компанией только при наличии у компании определенных конкурентных преимуществ, связанных с ее деятельностью.

Конкурентное преимущество[4]

Под конкурентным преимуществом в качестве базового берем определение Р. Гранта: «Если две и более фирм конкурируют на одном и том же

[4] Подробнее понятие «конкурентное преимущество» рассмотрел Роберт Грант [2].

рынке, одна фирма получает конкурентное преимущество перед остальными соперниками, когда она стабильно получает (или может получить) более высокий показатель прибыли» [2, с. 228].

Источники возникновения конкурентного преимущества принято делить на внешние и внутренние. Чтобы внешнее изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы в силу существующих у них различий в ресурсах, способностях, то есть стратегического позиционирования. То, насколько внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество или вредить, зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются стратегии фирм.

Влияние внешних изменений на конкурентное преимущество также зависит от способности фирмы реагировать на изменение, то есть от стратегического соответствия фирмы. Любое внешние изменение создает возможность для получения прибыли, при этом, если внешние воздействия мимолетны, то решающим становиться быстрота реакции [2, с 229-230]. То, что скорость имеет решающее значение для конкурентного преимущества, известно давно. Еще в 1988 году Джордж Сталк из Бостоновской Консалтинговой Группы утверждал, что скорость, достигаемая за счет своевременного производства и продаж, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний [36, с 41-51].

Трактовка конкурентного преимущества, исходящая из внешних источников, основана на традиционной экономической логике. Она видит их источник в способности фирмы создавать для своих клиентов такую ценность, которая не просто превысит затраты на ее производство, а и ту ценность, которая создается конкурентами. Основным мерилом конкурентного преимущества в этом случае очевидно становится разница между прибылью, получаемой данной фирмой и ее конкурентами. Как справедливо отмечает В.С. Катькало «достоинство трактовки конкурентных преимуществ в духе традиционных экономических концепций состоит в инструментальной ясности их применения, однако акцент этого подхода на ценовые и потребительские характеристики продукции фирм объективно ограничивает обсуждение краткосрочными факторами конкурентоспособности фирм [4, с. 72].

В свою очередь концепции, основанные на учете внутренних источниках конкурентного преимущества, определяя его как получение фирмой

экономических выгод «выше обычных», акцентирует внимание на организационно-экономических аспектах. Важность такой трактовки для целей нашего исследования заключается в том, что возникает реальная возможность идентификации основ долгосрочных конкурентных преимуществ в анализе не столько конкурентных стратегий, сколько стратегий более высокого уровня – корпоративных.

Внутренним источником возникновения конкурентного преимущества является инновация. При этом инновации не только создают базис для возникновения конкурентных преимуществ данной фирмы, но способствуют уничтожению конкурентных преимуществ у других фирм данной отрасли. Обычно инновации понимают как создание новых товаров или процессов, воплощающих в себе новые идеи, то есть в техническом смысле. Однако, наиболее важным является стратегические инновации, определяющие новаторские идеи ведения бизнеса. При этом инновационные стратегии являются как результатом чистого творчества, так и результатом анализа:

- инновационные стратегии требуют реконфигурации отраслевых цепочек создания ценностей [23]

- стратегические инновации обеспечивают клиентам беспрецедентный уровень удовлетворения потребностей благодаря комбинированию разнообразных параметров деятельности, которые ранее считались противоречивыми [26].

- стратегические инновации, разрабатываемые постоянно, позволяют фирме чувствовать себя устойчиво на неустойчивых рынках [27].

Наиболее значимыми для компании могут считаться инновации, связанные с организационными способностями, которые являются наименее мобильными, и поэтому, наименее уязвимыми с позиции «кражи» (подражания) со стороны конкурентов.

Конкурентное преимущество организацией достигается в условиях турбулентности внешней среды и насыщенного товарами рынка не путем экстенсивного развития по известным трендам, а путем или проактивных действий на старом рынке, или путем выхода на новый рынок (создание нового рынка). Именно потребности в новом качестве менеджмента организации привели к созданию нового направления - стратегическому менеджменту.

Понятие стратегии[5]

Стратегия как ключевое понятие стратегического менеджмента имеет множество определений.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считал в 60-е годы прошлого века, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [25].

Данное определение является одним из самых старых и представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и весьма полезным определением самой сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего, в данном случае определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть в определенном смысле постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем беспорядочное изменение целей своего развития, или же постоянные колебания в определение будущей ориентации его высшего руководства. Постоянная переориентация предприятия может закончиться плачевно, поскольку его действия станут непонятными как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем, стабильность целеполагания ни в коем случае не предполагает такую же устойчивость в курсах действий, направленных на реализацию данных целей. В конечном счете, курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего рассчитаны на более короткий период, чем долгосрочные цели, а потому и могут корректироваться, что, в свою очередь, позволит обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений, как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели - курсы действий (программы) – ресурсы), выступает в качестве ограничений реализации данного

[5] Подробнее понятие «стратегия» рассмотрено нами в [15].

процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализует одно из главных требований стратегического процесса - его стабильность.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определял стратегию в 70-е годы прошлого века, как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1].

По И. Ансоффу, существует четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием;
- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т.д.). Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют организационной концепцией;
- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность – основные оперативные приемы.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [1]:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное И. Ансоффом, несмотря на свою простоту и популярность среди отечественных специалистов в области стратегического планирования и управления, носит слишком общий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы. Именно поэтому И. Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пространные пояснения, вводя в оборот ряд таких терминов, как **организационная концепция, задания, ориентиры (цели)** и ряд других.

Более того, из определения И. Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно. «Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки» [1]. Правда, даже И. Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он обмечает, что «Это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима» [1].

Вместе с тем, определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу – стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринял в 80-е годы прошлого века Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию

как **единство «5Р»**: план (plan), поведенческая модель (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и прием, отвлекающий маневр (ploy) [10, 11].

Согласно Г. Мицбергу, **стратегия как план** есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания – тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации, и которые они используют при принятии хозяйственных решений.

Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как поведенческая модель, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации, предприятия к тому, что в теории управления принято называть **«внешней средой»**. Причем, это соотнесение интересует нас не просто в «чисто теоретическом» аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организаций) – партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [10].

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как **концепция бизнеса организации.** Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», то есть некая идеология развития. Так, для фирмы «IBM» - это есть технологическая культура, для фирмы «McDonald's» - «качество, сервис, чистота, цена». Данное представление стратегии очень

важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия «коллективного разума», то есть индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, **стратегия как прием - уловка** есть некоторый **специфический маневр**, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии заключается, прежде всего, в том, что, с одной стороны, она должна быть явно выражена и понятна для всех работников предприятия, но, с другой стороны, далеко неочевидна для его конкурентов. В этом смысле стратегия представляется как отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию скорее как сущностную категорию, которая обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т.п.). В этом заключаются его сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность данной экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанного на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р») по Г. Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия (организации).

Арнольд Хакс и Николас Майлаф считают, что неопределенность понятия стратегии связана с дискуссией сторонников двух парадигм стратегического менеджмента – “ресурсной” и классической “внутренняя структура – конкурентное позиционирование” [28]. Они сделали попытку дать “объединенную трактовку” данного понятия. По их мнению, стратегия:

1. определяет и показывает направление развития организации в терминах;

2. выбирает направления бизнеса, которые должны развиваться в организации;

3. пытается достичь долговременного преимущества в каждом бизнесе, сообразуясь с возможностями и угрозами внешней среды и силой и слабостью самой организации;

4. четко идентифицирует управленческие задачи для корпоративного, бизнес и функционального уровня организации;

5. согласовывает, унифицирует и интегрирует модель принятия решения;

6. определяет природу экономического и неэкономического вклада, который организация обеспечивает своим стейкхолдерам.

7. выражает стратегические намерения организации;

8. вычисляет и развивает стержневые компетенции фирмы;

9. определяет средства выборочного инвестирования в материальные и нематериальные ресурсы для развития возможностей, которые реализуются в существенные конкурентные преимущества [28].

Генезис понятия стратегии показывает, что оно постепенно уходит больше в содержательную сторону, важнее становится качественные характеристики, неформализованные представления о будущем организации.

Стратегия формируется в умах людей, интегрируется до того, как превращается в синтезированные решения и действия. То есть стратегия – это новый широкий взгляд на мир, основанный на постоянном изменении окружающей среды, точнее, на предвидении (прогнозировании) таких изменений.

Великие стратегии есть, по существу, принципиально новое видение проблемы, подобно большим картинам. Но эти видения не предусмотрены в финансовых отчетах и аналитических записках, а основаны на интуиции и знаниях, часто выраженных не словами, а образами и ощущениями. Однако топ-менеджер должен уметь на основании этого “туманного” изложения сфокусировать проблемы в понятной для окружающих форме [12].

Тогда стратегия – это конкретизация видения развития организации, отвечающая на вопросы «Где?», «Когда?» и «Как?» достигнуть долгосрочное конкурентное преимущество. При этом в крупной компании на эти вопросы отвечает не одна, а целая иерархия стратегий[6].

[6] Подробнее об иерархии (пирамиде) стратегий изложено в § 4.1.

2.2. Процедурные аспекты модели стратегического менеджмента

Предлагаемая модель стратегического менеджмента основана на следующих исходных постулатах:

1. Управление по своей сути есть постоянно повторяющийся процесс принятия решений, связанный с прогнозированием, планированием, регулированием, координацией и контролем за деятельностью компании.

2. Любое управленческое решение должно быть направлено на сохранение или приумножение конкурентного преимущества, то есть получение новой ценности (например, в сфере прибыли, получения дивидендов).

3. Стратегическим управленческое решение становится, если оно способствует получению устойчивого (в крайнем случае, относительного) конкурентного преимущества компании на рынке в перспективе. Следует различать стратегические управленческие решения, связанные с формированием видения получения конкурентного преимущества и стратегические управленческие решения, связанные с реализацией этого видения. Г. Минцберг отмечал, что «термин стратегический будет использован в качестве прилагательного для обозначения относительно важного в отношении результатов, возникших после принятия действия, а также в отношении намерений, которые им предшествовали» [33]. При этом надо учитывать замечания классика в области управления 60-70 годов прошлого века Г. Кунца: «Долгосрочное планирование – это не планирование будущих изменений, а планирование возможных последствий решений, принимаемых в настоящем» [7]. Это означает, что в момент принятия решения однозначно оценить является принятое решение стратегическим или нет, часто не представляется возможным. Например, закрытие финансирования научно-исследовательской темы по разработке нового товара, которое показалось топ-менеджменту неперспективным, в будущем может привести к тому, что технологический прорыв осуществят конкуренты. То, что казалось тактическим вчера, завтра может оказаться стратегическим.

Параметры стратегических решений [13]

Стратегические решения требуют вовлечения топ-менеджеров. Поскольку стратегические решения затрагивают различные области деятельности компании, они предполагают участие топ-менеджеров. Обычно

только руководители высшего звена обладают достаточной информацией, чтобы предвидеть последствия таких решений, и полномочиями для выделения ресурсов, необходимых для их исполнения

Стратегические решения предполагают вовлечение значительных ресурсов, имеющихся в распоряжении компании. Стратегические решения существенным образом влияют на распределение усилий персонала, материальных активов и денег, которые либо должны быть получены из внутренних источников, либо привлечены извне. Они также требуют от компании обязательства придерживаться определенного курса действий на протяжении длительного периода. Вот почему вовлечение ресурсов должно быть значительным.

Стратегические решения часто затрагивают интересы долговременного процветания компании. Хотя формальным горизонтом стратегического планирования обычно является пятилетний срок, в действительности эффект стратегических решений может длиться дольше. Избрав для себя определенную стратегию, компания связывает с ней свой имидж и конкурентные преимущества. Компании становятся известными на определенных рынках, благодаря определенным продуктам или технологиям. Они поставят под угрозу свои прошлые завоевания, отказавшись от этих рынков, продуктов и технологий в пользу радикально иной стратегии. Поэтому, к лучшему или к худшему, последствия стратегических решений могут проявляться в течение очень долгого времени.

Toyota годами следовала успешной маркетинговой стратегии для своих седанов в Японии. Вместе со стратегией пришел имидж компании, предлагающей качественные автомобили немолодым клиентам. Стратегия была успешной, но по мере старения клиентской базы компании, она не менялась. Молодые потребители находили этот имидж непривлекательным и обращали взоры к другим производителям. Формулирование и осуществление стратегии изменения имиджа, способной пробудить к нему новый интерес, остается важной задачей компании Toyota на зарубежных рынках.

Стратегические решения ориентированы в будущее. Стратегические решения основываются скорее на предсказаниях, которые могут сделать менеджеры, нежели на том, что они знают точно. Акцент делает на проектировании будущего развития, которое позволит компании сделать выбор

в пользу наиболее многообещающей стратегической перспективы. В турбулентном конкурентном мире свободного предпринимательства компании могут преуспеть лишь в том случае, если они занимают проактивную позицию в отношении изменений и стремятся их предвосхитить. Создатель *Microsoft* Билл Гейтс приобрел известность в качестве мастера ориентированных в будущее стратегических решений, которому зачастую удавалось добиваться успеха за счет менее проницательных конкурентов.

Стратегические решения влияют на многие функции и различные товарные подразделения компании. Стратегические решения оказывают комплексное воздействие на большую часть функций и структурных элементов компании. Решения по поводу клиентской базы, области конкуренции или организационной структуры по необходимости влияют на какое-то количество стратегических бизнес-единиц (SBU), служб или проектов компании. Все они будут затронуты в ходе процессов распределения и перераспределения ресурсов и ответственности, вытекающих из таких решений.

Стратегические решения предполагают оценку внешнего окружения организации. Все компании являются открытыми системами. Они оказывают воздействие на внешнюю среду и сами испытывают воздействие таких ее факторов, на которые они не в силах повлиять. Вот почему ради успеха в конкурентных ситуациях стратегические менеджеры должны смотреть дальше тех границ, где заканчиваются операции их компаний. Они должны учитывать, что другие игроки, имеющие отношение к данной ситуации (конкуренты, поставщики, потребители, кредиторы, правительство и участники рынка труда) также могут предпринять.

Таким образом, на наш взгляд, стратегический менеджмент есть на самом деле стратегический процесс в рамках менеджмента организации, позволяющий стабилизировать функционирование компаний с позиции получения высокой и устойчивой прибыли.

Первым, кто акцентировал внимание на процессном аспекте стратегии был Г. Минцберг, который определил ее как «паттерн в потоке управленческих решений» [32], Д. Кэмпбелл, Д. Стоунхаус и Б. Хьюстон прямо заявляют, что стратегия является процессом потому, «что содержит три четко обозначенные стадии: 1) стратегический анализ; 2) стратегический выбор; 3) реализация стратегии и менеджмент» [8]. Наконец А. Хакс и

Н. Майлаф отмечают, что «процессная школа видит стратегию как выход трех различных процессов, влияющих на формирование стратегии:

– индивидуальный познавательный процесс, где рациональное восприятие внешней среды и внутренних возможностей приводится в соответствие;

– социальный и организационный процесс, который способствует внутренней коммуникации и достижению консенсуса в принятии решений;

– политический процесс, направленный на создание, удержание и трансформацию власти внутри организаций» [28].

Появляются монографии и учебники, где понятие «стратегический менеджмент» заменяется на «стратегический процесс» [11; 28].

Стратегический процесс как составная часть менеджмента компании есть процесс единства и противоречий, которые могут быть представлены в виде трех основных дихотомий (смотри таблицу 2.1.).

Таблица 2.1

Основные дихотомии теории стратегического управления по В.С. Катькало [4]

Главные вопросы теории	Дихотомии
1. Акцент исследований стратегии фирмы	Содержание стратегий → Процесс стратегий
2. Механизм успешных стратегий	Предпринима тельские → Административные
3. Источники конкурентных преимуществ	Внешние → Внутренние

Рассмотрим представленные дихотомии подробнее.

Современные теории стратегического менеджмента исследуют стратегическое управление как триаду «Содержание-процесс-контекст» [30]. Схематично данная концепция изображена на рис. 2.1.

При этом центральное место отдается содержанию стратегии (приоритет предметного описания конкурентных преимуществ), но постоянно учитывается процесс и контекст. Однако такая постановка вопроса не является абсолютной аксиомой. В условиях нарастающей динамики и неопре-

деленности окружающей среды, невозможностью достаточно полно проанализировать социально-экономические процессы на макро и микроуровнях при помощи адекватных описательных теорий, усиливается роль предписывающих теорий, т.е. роль процесса при формировании и реализации стратегии. Уникальность содержания стратегии является гарантией устойчивого долгосрочного конкурентного преимущества. Однако именно здесь теоретические конструкции играют вспомогательную роль, а на первое место выдвигаются индивидуальный и коллективный разум (включая талант) руководителя и сотрудников организации.



Рис. 2.1. Соотношение цели организации и трех аспектов стратегического управления

Дихотомия между содержанием стратегий и процессом стратегий предполагает четкое разделение самого потока стратегических действий и результата стратегических действий, а точнее соответствие полученных результатов объявленным целям или общему видению проблемы. Если добавить сюда проблему адекватности объявленных целей реально существующим возможностям получения устойчивого конкурентного преимущества,

то становится очевидным, что простая на первый взгляд дихотомия между содержанием и процессом стратегий представляем собой «многослойную» конструкцию.

Предпринимательский и административные аспекты стратегического управления есть вторая дихотомия, которая характеризует проактивный и адаптивный механизмы реализации успешных стратегий. В.С. Катькало справедливо отмечает, что «баланс между созданием нового и развитием имеющегося становится важнейшей проблемой стратегического управления (баланса его предпринимательского и административных начал)» [4]. При этом очевидно, что чисто проактивный путь развития («чистая инновация»), также как и «адаптация без реструктуризации» являются тупиковыми стратегиями, поскольку просто нереализуемы на практике. Любое инновационное развитие компании нарушает сложившийся баланс производственных, социальных и других отношений, снижает стабильность функционирования фирмы, однако двигает компанию вперед и, в начале, обеспечивает ей устойчивое конкурентное преимущество. Наоборот, стремление действовать старыми, проверенными методами в условиях нестабильной окружающей среды практически всегда приводит к потере фирмой позиций на рынке, потере конкурентного преимущества. В этом заключается противоречие второй дихотомии стратегического управления, единство и борьба новых и старых методов реализации по существу есть путешествие между Сциллой и Харибдой, то есть большая вероятность вместо успеха подвернуться двум серьезным и равновеликим опасностям.

Третья дихотомия связана с источниками конкурентных преимуществ, которые делятся на внутренние и внешние. Р. Хоскинсон использовал принцип маятника, чтобы описать хронологию возникновения теорий стратегического управления. При этом крайними точками амплитуды колебаний маятника являются жесткие приоритеты внутренних или внешних источников конкурентных преимуществ, принимаемых в конкретной теории в качестве одного из постулатов [29]. Графически данный подход показан на рис. 2.2.

Достаточно подробный анализ оригинальной версии Р. Хоскинсона с соавторами дан в работах В.С. Катькало [4]. Для целей нашего исследования хотелось бы обратить внимание, что наиболее популярные конструктивные (предписывающие) теории стратегического менеджмента – теории

И. Ансоффа, М. Портера, Г. Хамела и К.К. Прахалада, которые предлагают конкретный набор стратегий или однозначный предмет их поиска - связаны с одной из альтернатив дихотомии. Попытки подойти к этой проблеме синтетически, объединив внешние и внутренние факторы (как это пытались сделать К. Эндрюс и его соратники по Гарвардской группе в SWOT-анализе), приводили к тому, что скорее ставились ограничения на процесс формирования стратегии, чем определялась область их поиска, делались попытки формулировать типовые (общие) стратегии. В этом и заключается единство и противоположность третей дихотомии теории стратегического менеджмента.

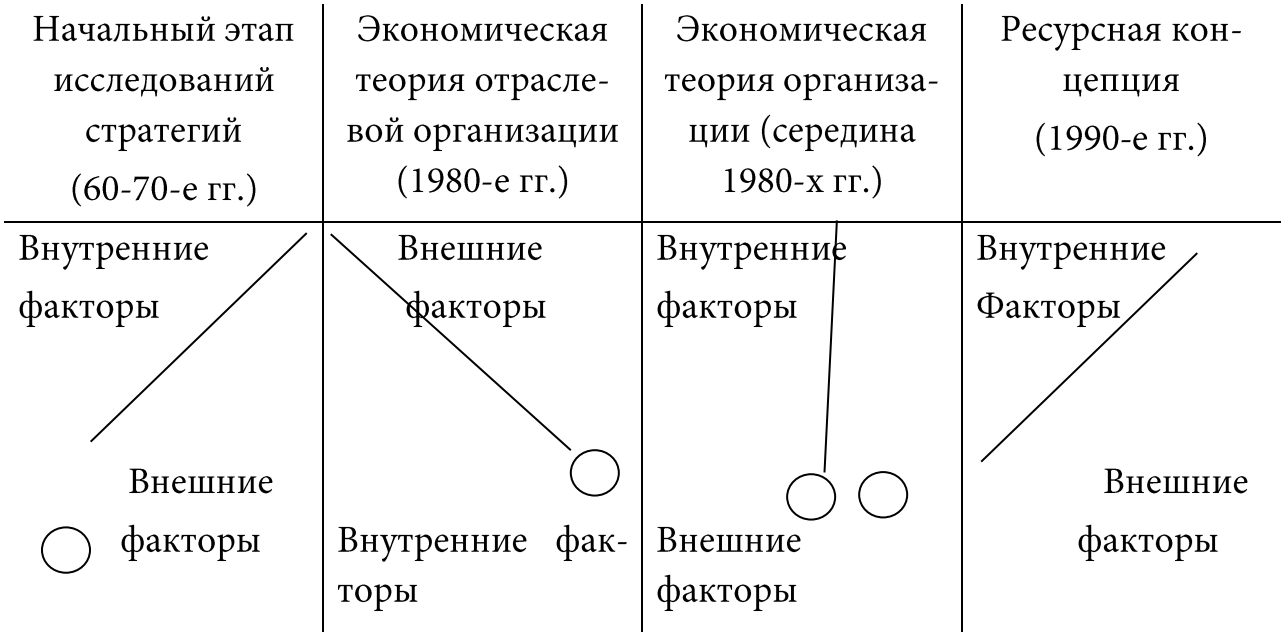


Рис. 2.2. Эволюция методологии теории стратегического менеджмента по Р. Хоскинсону [29]

С точки зрения В.С. Катькало «дихотомии между содержанием и процессом стратегического управления, предпринимательскими и административными механизмами успешных стратегий, а так же между внутренними и внешними факторами конкурентных преимуществ должны трактоваться как своего рода допущения о комплексном характере феномена стратегии фирм. Противопоставление элементов этих дихотомий концептуально непродуманно, поскольку разрывает единство данных противоположностей, реально имеющих место в практике менеджмента» [4]. Данная

позиция становится ясной, когда Катькало, сторонник ресурсной концепции стратегического менеджмента, пытается доказать, что данная концепция способна преодолеть противоречия каждой из трех дихотомий [4]. Не останавливаясь подробно на анализе аргументов, предложенных известным специалистом, следует сказать, что данная позиция представляется весьма спорной. В.С. Катькало противопоставляет ресурсную (экономическую) концепцию организационной (неэкономической), однако в подтверждение своей правоты использует концепцию динамических способностей, которую напрямую отнести к экономическому содержанию фирмы крайне проблематично.

Исходные постулаты и рассмотренные дихотомии теории стратегического менеджмента позволяют сделать вывод о том, что в отличии от классических моделей стратегического менеджмента возможна следующая постановка вопроса: стратегический процесс включает в себя реализацию стратегии как независимый процесс от того, с помощью которого была определена сама стратегия. Впервые данная идея была выдвинута в статье А.Б. Миллера и А.Н. Петрова в 2010 году (подробнее смотри [9]). Подтверждением этому может служить создание концепции «двойных стратегий» Д. Абела, в рамках которой для сохранения отличительных результатов компании необходимо иметь две стратегии – одну для настоящего, другую – для будущего [4].

Таким образом, **стратегический менеджмент, как нам представляется, можно определить как параллельные процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, а также стратегическому мышлению как их движущей силе.** Схематично он изображен на рис. 2.3.

Две параллельные оси стратегического процесса определяют два принципиально отличающихся по своей природе и последствиям стратегических решения. Так формирование (формулирование) стратегии развития организации связано с привлечением (чаще виртуальных) стратегических ресурсов компании. Реализация стратегии, в свою очередь, связана с использованием конкретных (реальных) ресурсов организации. Поэтому вариантивность формулирования стратегии, возможность возврата к старым вариантам, существенно выше, чем в процессе реализации стратегии.

Стратегический процесс определяется не формальными процедурами принятия управленческих решений, а несет в основе своей специфический

образ мышления и поведения — **стратегическое мышление**, которое представляет собой третью ось модели стратегического процесса.

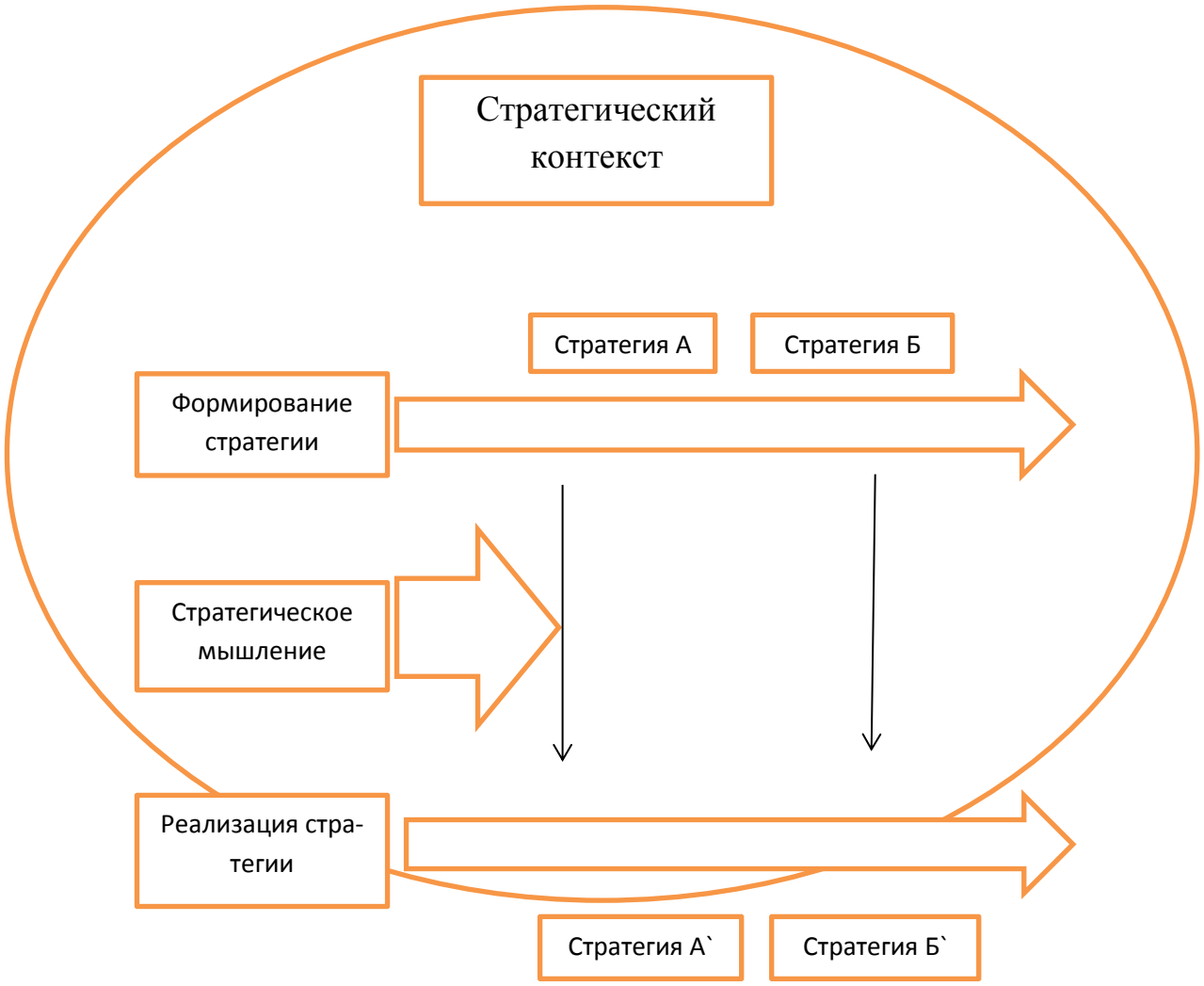


Рис. 2.3. Процессная модель стратегического менеджмента

В конечном итоге, вероятно, прав тот из «великих гуру», который сказал, что простота идей стратегического развития далеко не так проста. Излишнее усложнение будет ошибкой. Но ошибками же будут и излишняя умиротворенность.

Конечно, очень соблазнительно успокоиться и наслаждаться успехом, после того как компания стала лидером в отрасли или выросла в глобальную структуру. Однако, размер и успех - величины непостоянные, особенно в неопределенных и бурных экономических условиях - примеров тому достаточно в мировой истории. История корпораций (как и военная история)

рассказывает о когда-то могущественных корпорациях, которые оказались выброшенными на обочину[7]. Инерция и застой недопустимы. Таким должен быть образ мышления.

Продолжительность успеха, частично, зависит от анализа ошибок, совершенных в прошлом. Проницательные руководители подготовятся к возможным кризисам, однако, им придется действовать, когда кризис все же наступит. Следовательно, необходимо постоянно уметь продумывать все возможные действия и ситуации, быть бдительными и гибкими. Поэтому какие-то компании выходят из рецессии в целости и сохранности, обладая способностью использовать возможности, возникшие в период кризиса и после него. Другие же оказываются в более плачевном состоянии.

Для того, чтобы стратегическое мышление было эффективным, оно должно осуществляться в неком контексте, то есть должны существовать определенные условия, позволяющие реализовать стратегический процесс в полном объеме.

Кэмпбелл и Александр [24] предлагают следующий подход к стратегическому мышлению, выделяя три аспекта стратегического контекста.

Во-первых, это **операционные вопросы**: организации используют бенчмаркинг (оценка и сравнение с другими предприятиями (в поисках полезного и передового опыта)), реинжиниринг и всеобщее управление качеством в поисках возможностей постоянного улучшения.

Во-вторых, стратегическое мышление - это **взгляд в будущее**: теория хаоса предупреждает о том, что необходимо постоянно быть готовыми к непредвиденным и неожиданным обстоятельствам; здесь акцент делается на разовые изменения и идею об усовершенствовании и контроле разработок в отрасли или, иными словами, на установление новых правил конкуренции и занятие позиций впереди конкурентов. Важную роль играет построение сценария развития организации.

Третьим элементом является **поведение и культура**. Без ясно сформулированного и доведенного до сведения работников видения и направления и при отсутствии работников, которые хотели бы, чтобы компания развивалась и искали бы возможности такого развития, стратегическое мышление было бы весьма ограниченным и прозаическим.

---

[7] Подробнее смотри у Дж. Коллинза в его знаменитой книге «Как гибнут великие» М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Культура влияет на принятый в организации стиль мышления и анализа, воздействуя, следовательно, и на процесс формирования стратегии. Культура действует как вечный фильтр, последовательно отсеивающий посылки для принятия решений. В результате организации с разными культурами, но действующие в одном окружении, воспринимают внешнюю среду по-своему и, видят только то, что они хотят и готовы увидеть. Организация развивает «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие [34, с. 222].

Полезные идеи по поводу будущего развития могут появиться либо внутри организации, либо прийти извне, и способность синтезировать и использовать доступную информацию для разработки и развития новых продуктов, услуг и нового стратегического позиционирования отражает способности организации к стратегическому мышлению, как необходимому элементу ее организационной культуры.

Таким образом в стратегическом мышлении акцент делается на способности видеть картину в целом, синтезировать информацию из прошлого и настоящего и соединить ее со своим видением будущего. Это охватывает информацию, полученную внутри компании, и информацию, получаемую «извне».

Исходя из вышесказанного стратегический контекст в практической плоскости в широком смысле представляет собой стратегический анализ в классическом его понимании. Он происходит перманентно и «подпитывает» как процесс формирования стратегии, так и процесс ее реализации.

Стратегическое мышление – это некая аура стратегического процесса менеджмента. Стратегическое мышление – это постоянная направленность в будущее, основанное на прошлом и настоящем. Стратегическое мышление как деятельность направлена на поиск и обработку информации, целенаправленный на получение долгосрочного конкурентного преимущества. При этом эффективная стратегия должна выводить организацию на новое качество развития, то есть организация должна приобретать новое синергическое качество.

Синергия, объясняет важность связей и синтеза, синергия - явление, обеспечивающее организациям либо стабильный рост, либо скачок в далекое будущее. Оно связано с отдачей, получаемой за счет ресурсов. И. Ансофф [20] утверждает, что ресурсы должны быть неоднородные, и

ими необходимо управлять таким образом, чтобы преимущества в сумме превосходили бы преимущества, которые могли бы получиться от каждого вида ресурсов в отдельности, таким образом, синергию можно изобразить как эффект 2+2=5. Проще говоря, сочетание частей дает больший результат, чем каждая независимая часть, взятая отдельно.

Существует три основных синергических возможности:

- функциональная - общие средства, компетенции, идеи и полезный опыт;
- стратегическая - дополняющие друг друга конкурентные стратегии в корпоративном портфолио - даже в условиях сильной диверсификации возможен некоторый обмен и наличие общего мнения;
- управленческая - совместимые стили управления и ценности в рамках различных функций и направлений бизнеса.

Иногда синергия получается при переводе людей из одного подразделения организации в другое, возможно, на период командировки, чтобы оптимизировать обмен информацией.

Именно стратегическое мышление дает возможность разработки новых путей развития, приносящих организации синергию – качественно новое состояние организации.

Предложенная модель ликвидирует одно из самых слабых мест организационных конструкций стратегического менеджмента. В традиционных базовых моделях стратегического менеджмента процесс формирования и реализации стратегии рассматривается как последовательный. Критики такого подхода справедливо отмечают, что в условиях быстро меняющейся окружающей среды последовательная схема, как крайне негибкая, будет работать с постоянным запаздыванием, стараться притормозить предпринимательские и активизировать административные механизмы стратегии [33]. Параллельная схема формирования и реализации стратегии позволяет начать разработку новой стратегии практически сразу после начала реализации утвержденной стратегии. Это означает, что организационные процессы формирования и реализации стратегии должны быть разделены. Данный вывод опять же подтверждает позицию Г. Минцберга о разделении функции формирования стратегии и планирования реализации стратегии [33].

Исследуем, как происходит преодоление противоречий, закладываемых дихотомиями теории стратегического управления при реализации представленного процессного подхода к стратегическому менеджменту.

Первая дихотомия «Содержание-процесс» определяет основную суть противоречия как некий дисбаланс между процессами формирования и реализации стратегий, если учесть, что цели закладываются в процессе формирования, а результаты становятся известными уже на стадии реализации стратегии. Параллельность данных процессов позволяет говорить о том, что образуется некое единство, синхронизация (если можно так говорить) данных процессов. Более того, становится более понятным содержание как процесса формирования, так и процесса реализации стратегии. Формирование стратегии как формулирование некого видения развития организации (содержание) происходит или в виде квантового скачка (множественного изменения организационных компонентов) по Д. Миллеру и П. Фризену [31], или в рамках логического инкрементализма. Однако, справедливо замечание, что «в действительности оба подхода могли бы описывать две стадии одного и того же процесса, а именно пошаговое стратегическое обучение, итогом которого становятся революционные стратегические изменения. Иначе говоря, организации ожидают удобного момента, чтобы окончательно определиться, куда они идут и зачем, и как только стратегическое окно чуть приоткрывается, тут же следует прыжок в него» [10]. В модели стратегического процесса (рис. 2.3.) это путь от точки А к точке А`, то есть при разработке новой стратегии Б, одновременно реализуется предыдущая стратегия А (путь до точки Б`). Вместе с тем процесс реализации стратегии постоянен, он не может быть одномоментно, дискретно изменен как формирование стратегии. Процесс обеспечивает соответствие содержания выбранному видению. Таким образом, определяется не только содержание каждого из параллельных процессов формирования и реализации стратегии, но и формируется процесс наполнения каждой из составляющих новым содержанием.

Вторая дихотомия также находит свое разрешение в представленной модели. В.С. Катькало отмечает, что в современных условиях характерен «переход от традиционных управленческих (минимизация издержек) к предпринимательским (создание новой ценности) механизмам обеспечения конкурентных преимуществ» [4]. Однако, такая однозначность вызывает сомнение в своей справедливости. Да, современная, наиболее популярная ресурсная модель стратегического менеджмента связана с предпринимательскими механизмами реализации стратегии и этим принципиально отличается от теории М. Портера. Однако, эффективные стратегии требуют

использования как того, так и другого механизма реализации стратегии. В представленной модели стратегического процесса (рис. 2.3.) это достигается тем, что формирование стратегии идет преимущественно за счет предпринимательских механизмов, а эффективность реализации поддерживается за счет организационных механизмов. Естественно, такое рассмотрение является слишком грубым, в действительности любое стратегическое решение есть синтез предпринимательского и организационного подходов, однако именно в период формулирования стратегии закладываются новые инновационные подходы, и именно при реализации стратегии упор делается на эффективное достижение целей в рамках существующих организационных структуры и культуры организации.

Разрешение противоречий **третьей дихотомии** – внутренние и внешние источники получения конкурентных преимуществ – является самым сложным для любой теоретической конструкции стратегического менеджмента, претендующей на консервативность (предписывающий характер). Представляется, что ведущим фактором становится то, на каком рынке действует компания. Если это существующий рынок, то очевидно, что ведущим будет внешний источник, поскольку фирма должна позиционироваться на рынке. При выходе на новый рынок (особенно рынок возникающий) главными будут внутренние источники поскольку именно они позиционируют фирму по отношению к другим. Очевидно, что как и в отношении предыдущей дихотомии, такое разделение достаточно условно. В условиях существующего рынка внутренние факторы также становятся источником получения устойчивого конкурентного преимущества, а конкурентное преимущество новых рынков, возникающее как результат ресурсного подхода (реализации стержневых компетенций) также невозможно без взаимоотношений фирмы с ее внешними контрактами.

Исследование процесса преодоления противоречий, заложенных в дихотомиях стратегического менеджмента при помощи предложенной модели стратегического процесса менеджмента организации показал, что универсальных подходов к процессам формирования и реализации стратегий не существует. «Проблема состоит не в том, уместны ли при исследованиях стратегий фирм научные обобщения, а в том, что здесь возможны лишь общие корреляции, а не детерминированные для всех ситуаций причинно-следственные связи» - отмечает В.С. Катькало [4]. Каждая компания уникальна, поскольку

уникальным является сочетание внешней среды, внутренних возможностей и ценностей высшего руководства. Уникальна история каждой компании, которая также откладывает свой отпечаток на формирование и реализацию стратегии. Предложенная модель стратегического процесса подчеркивает, что общими могут быть только основные элементы самого процесса, содержание закладывается под конкретную фирму, действующую в конкретных условиях и большей мере зависит от глубины стратегического мышления и стратегического контекста. Именно поэтому для фирм-лидеров адекватными будут одни содержательные конструкции, для фирм-последователей – другие. Более того, нельзя требовать от всех топ-менеджеров формирования уникальных стратегий, хотя очевидно, что именно эффективные уникальные стратегии приносят фирме устойчивое конкурентное преимущество. На определенных рынках, в определенных условиях развития внешней среды целесообразно применять универсальные стратегии (например, общие стратегии М. Портера). Здесь основным является интуиция и опыт руководства фирмы, подкрепленный знаниями конкретных методологических подходов и инструментариев стратегического менеджмента.

Может показаться, что предложенная модель стратегического процесса обращает внимание только организационным моделям, полностью игнорируя предпринимательские (экономические) факторы. Однако, это впечатление неверно. Экономическая доминанта стратегического процесса определенна в содержании формулирования самой стратегии и в построении эффективного процесса ее реализации, то есть повторяет роль и место экономических процессов в менеджменте организации. Экономические критерии и ограничения являются теми факторами, которые наибольшим образом влияют на выбор той или иной стратегической альтернативы. Конкретная экономическая теория как элемент ценности руководства и организации в целом может существенным образом влиять на видение будущего организации, на поиск методов реализации этого видения, то есть на формирование и реализацию стратегии. Экономическая логика определяет само понятие конкурентного преимущества как основной цели стратегического процесса, однако она определяется современным уровнем экономических знаний, ценностями и умением применить экономический инструментарий на практике.

Литература к главе 2

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. М.: Дело, 2010.
4. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
5. Коллинз Дж. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
6. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
7. Кунц Г. Основные предпосылки эффективного управления / Организация управления в капиталистических фирмах. М.: Экономика, 1978, с. 11.
8. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект» 2003.
9. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс / Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. - № 2(62). – с. 40-47.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
11. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001.
12. Петров А. Н. Теория планирования: первое приближение. СПб.: Изд-во Знание, 2007.
13. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12 изд. – СПб: Питер, 2013.
14. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
15. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 3-е издание / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб «Питер», 2012.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: «Банки и биржи». ЮНИТИ, 1998.
17. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
18. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего, дня. — М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002.
19. Aaker D.A. Strategic Market Management, Willey, New York, 1984.
20. Ansoff H.I. (1968) Corporate Strategy, Penguin (originally published by McGraw Hill in 1965).
21. Ansoff H. I. Corporate Strategy. — Penguin Books, Middlesex, 1981.
22. Antony R.N. Planning and Control Systems: A. Framework for Analysis. Gradnat School of Business, Harvard University, 1965, p. 19.
23. Buaron R. «New - Game Strategies» Mc Kinsey Staff Paper, March 1980, p. 34-36.
24. Campbell, A and Alexander, M (1997) What's wrong with strategy? Harvard Business Review, November-December.
25. Chandler A.D. Strategy and Structure: A. Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
26. Fuller C.B., Stopford J.M. «Rejuvenation the Mature Business» (London and New York: Rontlendge, 1992).
27. Hammel G., Valikanqas L. «The Quest for Resilience» - Harvard Business Review (September 2003), p. 62-75.
28. Hax A.C. Majluf N.S. The strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach Practice - Hall, Inc? Upper Saddle River? New Yersey, 1996.
29. Hoskinson R.E., Hitt M A., Wan W.P., Yin D. Theory and Research in strategic management: Swings and the pendulum. Journal of Management, 25(3), 1999, p. 417-456.
30. Lunch R. Corporate Strategy 2nd ed Prentice – Hall, London, 2000; de Wit B., Meyer R. Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective 3rd ed. International Thompson Business Press, London. 2004.
31. Miller D, Friesen P. H. Organizations: A Quantum View. – Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.

32. Mintzberg H. Patterns in strategy formulation. Management Science 24(9), 1978, p. 934-948.
33. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. - NY, The Free Press, 1994.
34. Prahalad, C.K., and Bettis, R.A. «The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance». Strategic Management Journal (7, 1986:485-501).
35. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy and Strategic management: A broader view for an emerging discipline. – Academy of Management Proceeding, 1972.
36. Stalk G. Jr. «Time – The New Source of Competitive Advantages» - Harvard Business Review (July-August), 1998, p. 41-51.

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

3.1. Содержательные аспекты процесса формирования стратегии развития организации

Формирование стратегии есть ментальный процесс. По существу это есть синтез на основе анализа. При этом эффективная стратегия, которая обеспечивает долгосрочное конкурентное преимущество, должна быть чаще всего креативной, оригинальной. М. Портер емко и точно выразил эту идею в двух словах: «Быть непохожей» [22, с. 64]. «Эффективная стратегия, - отмечает Г. Минцберг, - возникает в самых неожиданных местах и разрабатывается самыми непривычными способами. Какого-либо единственного «беспроигрышного» метода тут не существует» [8].

В рамках стратегического процесса (стратегического менеджмента) формирование стратегии есть процесс принятия сложного, комплексного решения, которое происходит многоэтапно, раскручиваясь по спирали, начиная от замысла и заканчивая формулированием самой стратегии. При этом на процесс формирования стратегии влияют множество факторов, которые привносят в него все новую и новую информацию, увеличивая понимание той траектории развития, которая будет у компании на достаточно долгий промежуток времени. Схематично процесс формирования стратегии изображен на рис. 3.1.

«Внешнее» познание

Можно сказать, что для того, чтобы сформировать стратегию развития компании, необходимо построить модель развития (изменения) внешней среды на как можно более длительную перспективу и определить, что мы должны сделать (как организовать свои ресурсы – старые и/или новые) для того, чтобы в условиях изменений внешней среды получать долгосрочные конкурентные преимущества.

Построение модели изменения внешней среды является исключительно сложным процессом. Мало того, что модель сама по себе является упрощенным отображением реальной действительности, так одновременно нужно иметь в виду, насколько правомерно это отображение. Проще говоря, возникает вопрос о степени познаваемости окружающей среды.

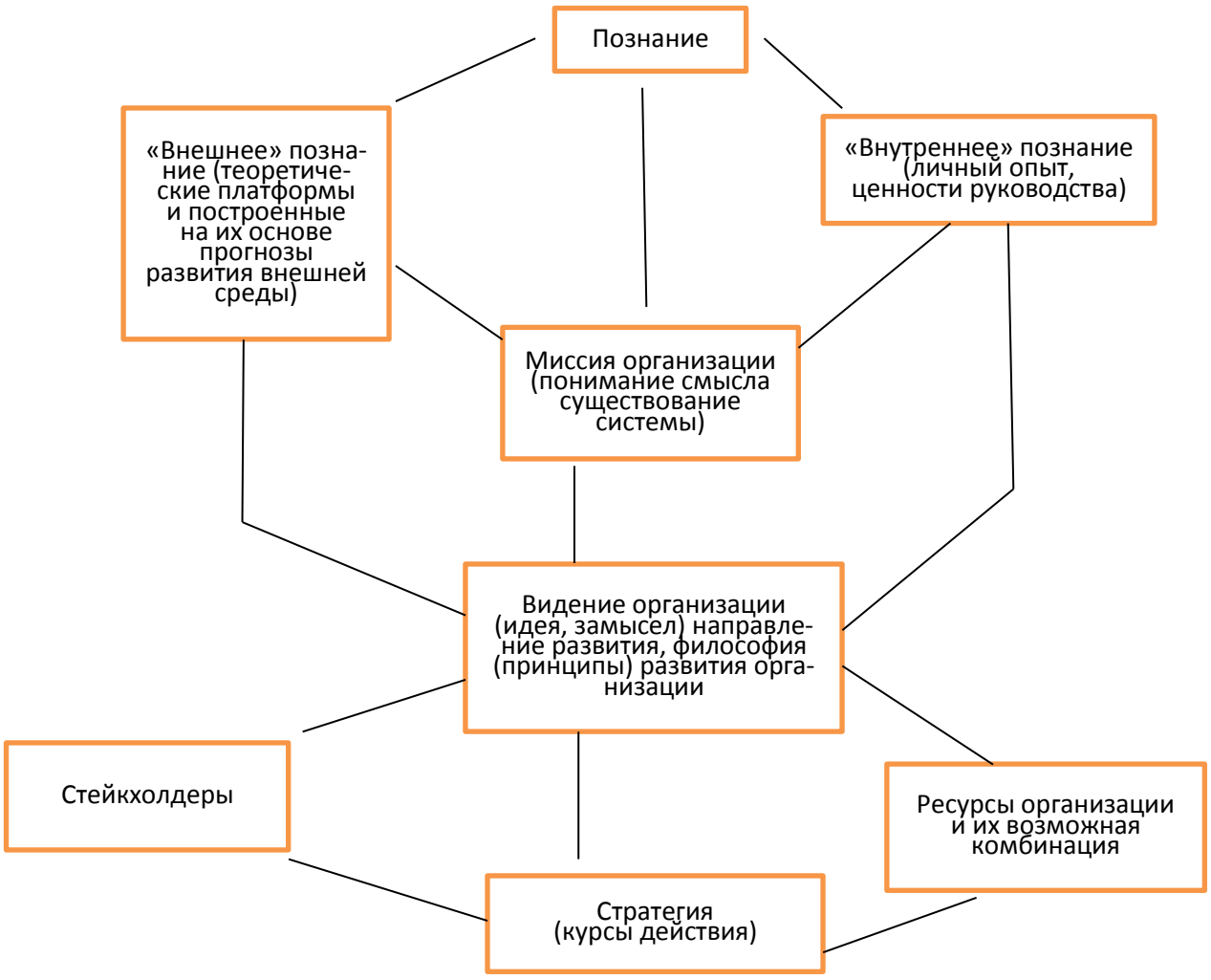


Рис. 3.1. Принципиальная схема содержательного процесса формирования стратегии развития организации

Очевидно, что процесс формирования стратегии развития есть процесс познания, поскольку без него создание нового, оригинального, непохожего невозможен. Схематично мы разделяем процесс познания в рамках формирования стратегии на «внешнее» познание и «внутреннее» познание. Остановимся на каждом из них подробнее.

«Внешнее» познание есть процесс научного познания. Результатом его могут служить объяснение и понимание. М. Вебер дифференцирует методы объяснения и понимания: процедура объяснения адекватна предмету естествознания и заключается в подведении единичного под общие причинно-следственные связи; процедура понимания более релевантна социогуманитарному познанию. В отличие от объяснения, понимание не

является окончательным результатом исследования, а выступает как гипотеза высокой степени вероятности, которая для того, чтобы стать научным положением, должна быть верифицирована объективными научными методами. Принцип верификации, заимствованный Вебером из арсенала позитивизма, заключается в проверке гипотезы посредством ее логического сведения к протокольному, т.е. эмпирически проверяемому суждению [5, с. 145].

Рассуждения Вебера показывают, что понимание возможно только при наличии некой теоретической платформы, причем данная теория должна быть конструктивной, дающей возможность заглядывать в будущее, а не только «объяснять прошлое». Однако эффективность понимания во многом зависит от степени соответствия теории экономической практике.

Экономическая реальность в принципе непознаваема полностью. Она может быть описана некой теоретической конструкцией, которая, исходя из теории И. Канта «на основе чистых понятий… выстраивает содержание в синтетический ряд» [4, с. 152]. Другими словами, исходя из своей аксиоматики (куда входит понятийный аппарат), на основе эмпирических данных и полученных ранее знаний, делаются соответствующие умозаключения. Таким образом, мы судим об экономических явлениях, точнее об их проявлениях, и отсюда определяем, что собой эти явления представляют. И. Кант писал: «Предметы опыта никогда не даны сами по себе, они даны только в опыте, и помимо него вовсе не существуют… Человек имеет дело только с феноменами, явлениями, но не с вещами самими по себе» [4, с. 154]. Суть научного познания Кант видел в том, чтобы искать в изучаемых явлениях то, что вложил сам человек. В познании, по его мнению, главную роль играет субъект, а не объект познания. «Рассудок содержит совокупность чистых понятий, посредством которых он может что-то понимать в поставляемых опытом» [4, с. 152].

А. Смирчич и К. Стаббарт предложили три параллельные концепции окружения [24, с. 725-726]:

- реальное внешнее окружение, при котором система погружена в окружение, существующее вне и независимо от него, то есть внешняя среда, определяется как нечто реальное, существующее объективно. Таким образом, анализ внешней среды ведет к открытию, или обнаружению, обстоятельств, которые уже где-то ждут, чтобы их обнаружили;

- воспринимаемая внешняя среда, при которой реальность и объективность окружающей среды не вызывает сомнение, а главная задача исследователя состоит в сокращении разрыва между неверным восприятием и истинной сущностью окружения;
- узаконенное окружение, которое требует более детального объяснения. Согласно интерпретационному взгляду на мир, отдельных объективных «окружений» не существует. Системы 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. Сами по себе автомобили, нефтяные скважины, ракеты бессмысленны и выглядят такими же беспорядочными, каким видится человеку, далекому от астрономии, скопление звезд на небе. Исследователь проводит мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, и те приобретают смысл для членов организации.

Исторически, как считают авторы концепции, наши представления о внешней среде развивались от первой концепции через вторую к третьей.

Если наложить на данную классификацию внешней среды подходы к познанию, принятые в когнитивной школе стратегий (по классификации группы Г. Минцберга) [11], то можно определить, что реальному внешнему окружению соответствует познание как обработка информации (первичное, ненаучное накопление знаний), а воспринимаемой внешней среде соответствует познание как понимание (построение дискрептивных, описательных теорий, основанных на обработке большого массива статистических данных, например кривая опыта, кривая Филлипса и т.д.). Наконец, узаконенное окружение - это познание как конструирование, построение неких конструктивных теорий, описывающих экономику исходя из определенных посылок и утверждений. Сюда можно отнести и трудовую теорию стоимости К. Маркса, и модель Эрроу-Дебре, и многое другое.

«Мир для нас таков, каким мы его воспринимаем через систему мышления, язык, описывая его в терминах этой системы», - пишет А. Уоттс [10].

Но тогда очевидно, что наши знания об этих экономических явлениях, также как и о хозяйстве в целом относительны, а не как не абсолютны.

Более того, огромную роль играет фактор времени, поскольку хозяйство постоянно трансформируется, взаимосвязи изменяются (усложняются, усиливаются, ослабевают и т.д.). Это является негативным фактором для данной экономической теоретической конструкции, поскольку суждения по ней были высказаны на основе других наблюдений (созерцаний).

Стратег формирует стратегию исходя из определенной теоретической конструкции, преломленной через призму его ценностей. Поэтому эффективность стратегии существенно зависит от качества суждений, которые может предоставить данная теоретическая конструкция. Даже, если эти суждения адекватны реальности в данный момент времени, то в будущем (а именно в него нацелена стратегия) их правильность не является очевидным фактом. Появление новых теоретических конструкций связано именно с тем, что с течением времени хозяйственная практика меняется, познание реальности становится более глубоким, и старые знания не удовлетворяют менеджеров и экономистов с позиции принятия эффективных управленческих решений.

Бывают ситуации, когда стратег видит, что экономическая теория недостаточно адекватно объясняет реальную действительность, а решение принимать нужно. Тогда он включает потенциал своих ценностей, и на их основе сам дорисовывает картину будущих событий.

Говоря об экономических теоретических платформах, на которых строятся прогнозы развития внешней окружающей среды, необходимо отметить еще одно обстоятельство.

Существенная специфическая сложность социальной науки заключается в соотношении субъекта и объекта познания, поскольку субъект стремится постичь тайны собственного бытия и вынужден, образно говоря, раздваиваться, выступая одновременно в роли субъекта и объекта.

Задача исследования тех или иных аспектов собственной деятельности, например хозяйственной, требует по стандартам научной деятельности абстрагирования на основе метода идеализации от иных связей функционирования деятельности социального субъекта. Именно поэтому человек в большинстве экономических теориях рассматривается как «логарифмическая линейка», то есть как индивид с единственным критерием – получение максимальной прибыли. Однако, чем сложнее становится социальная

практика, тем органичнее переплетаются все элементы материальной и духовной сторон жизнедеятельности человека, поэтому абстрагирование от ее системной многоаспектности становится все менее эффективным с точки зрения результативности научного познания. Вот почему современная экономическая теория поступательно эволюционирует в философию хозяйства. Как отмечал основоположник философии хозяйства, русский экономист – С.Н. Булгаков, «экономизм XIX-XX вв. был обусловлен тем, что между «экономическим человеком» и человеком вообще был поставлен знак равенства, при этом «безжалостно» истреблялось» все индивидуальное и конкретное» [2].

И последнее замечание. Экономическая теория является основой для построения прогнозов развития внешней окружающей среды, однако реальные нормативно-правовые акты хозяйственной деятельности представляют чаще всего результат политического компромисса, то есть влияние других, внеэкономических факторов очевидно и очень существенно.

Можно предположить, что при наличии четких рекомендаций ученых-экономистов создание непротиворечивой и полной нормативно-правовой экономической базы возможно только в устойчивой тоталитарной системе. Но в этом случае система не может быть устойчивой длительное время, поскольку ориентирована на другие цели, и тенденции ее развития не совпадают с потребностями развития общества в целом.

«Внутреннее» познание

«Внутреннее» познание основано на приобретенном личном опыте, а так же на так называемых «ценностях высшего руководства».

Как справедливо отмечает К. Боумен «то, как менеджер воспринимает окружающий его мир, зависит от многих факторов (например, от полученного им образования и воспитания, от его жизненного опыта и т. д.). Поэтому, разрабатывая стратегию фирмы, в том числе и ее структурные изменения, необходимо принимать во внимание и личностные качества менеджеров и управленческой команды» [1].

С позиции аксиологии (науки о философии ценности) ценность, как и истина, является не свойством, а отношением между мыслью и действительностью.

Утверждение и ситуация, которой оно касается, могут находиться между собой в двух противоположных отношениях: описательном и оценочном. В случае первого отправным пунктом сопоставления является ситуация, утверждение выступает, как ее описание и характеризуется в терминах понятий «истинно» и «ложно». В случае оценочного отношения исходным является утверждение, функционирующее как стандарт, перспектива, план. Соответствие ему ситуации характеризуется в терминах понятий «хорошо», «безразлично» и «плохо». Истинным является утверждение, соответствующее описываемой им ситуации. Позитивно ценна ситуация, соответствующая высказанному о ней утверждению и отвечающая предъявляемым к ней требованиям. Иначе говоря, позитивно ценной является такая ситуация, какой она должна быть в соответствии с существующим в данном обществе образцом, или стандартом, объектов рассматриваемого рода или в соответствии с представлениями субъекта о совершенстве таких объектов.

Цель описания – сделать так, чтобы слова соответствовали миру, цель оценки – сделать так, чтобы мир отвечал словам [3, с. 8].

Это – две диаметрально противоположные функции. Очевидно, что они не сводимы друг к другу. Нет оснований также считать, что описательная функция является первичной или более фундаментальной, чем его оценочная функция.

С точки зрения стратегического менеджмента ценности высшего руководства можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения. Отметим, что ценности топ-менеджеров, которые определяют поведение последних по отношению к процессу стратегического управления, не являются теми, которые формируются в процессе работы в данной компании в короткий промежуток времени. Именно поэтому, как отмечают Т. Джонсон и К. Шолес, можно выделить три важнейших фактора, которые определяют ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления [18]:

1. Внешнее влияние ценностей общества и соответствующего класса (по терминологии Ф. Котлера), к которому относится топ-менеджер.

2. Природа бизнеса вместе с рыночной ситуацией и важностью производимого продукта с точки зрения удовлетворения потребностей общества.

3. Культура фирмы, включая историю компании, практикуемый в организации стиль управления, имеющиеся на фирме системы планирования и контроля.

Еще раз обратим внимание на то, что в данном контексте мы рассматриваем целое сочетание персональных ценностей, приобретенных топ-менеджером в течение определенного промежутка времени, а не текущие бизнес-ценности, которые влияют на стратегический выбор, но не должны преобладать. При этом Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес делают вывод [16], что высшее руководство может с трудом разделить, где оно действует в соответствии с эмоциями и личными предпочтениями, а где подчиняется логическим схемам процесса принятия решений. Практика бизнеса подтверждает, что и то, и другое занимают равноправное положение в процессе стратегического планирования.

Обычно в литературе, посвященной проблемам стратегического менеджмента, классификация ценностей высшего руководства основывается на разделении по принципу внешний/внутренний. Внутренняя система ценностей топ-менеджеров определяется индивидуальным предпринимательским чутьем, персональными целями и волей руководителя, что само по себе стимулирует изменение ценностей высшего руководства во времени и соответствующий подход к планированию. Внешняя система ценностей определяется полученным топ-менеджером образованием, а также, так называемым, “эффектом обучения”, заложенным в систему планирования и не зависящим от воли высшего руководства. Эти ценности определяют тот уровень, в рамках которого топ-менеджеры становятся продуктом внешней деловой окружающей среды и, в этом смысле, находятся в противоречии с внутренней системой ценностей. Такой конфликт может провоцировать сопротивление к изменениям, которые должны осуществляться в процессе стратегического управления. Отметим, что ценности высшего руководства, несмотря на многообразие форм их проявления у конкретных топ-менеджеров, имеют тенденцию к определенному фокусированию или ориентации. Чаще всего это экономическая ориентация, связанная с целесообразностью или социальная ориентация, связанная с социальной ответственностью.

Как результат системы ценностей высшего руководства для каждого топ-менеджера происходит формирование своих персональных целей, т. е. каждый менеджер интуитивно ранжирует по степени значимости свой конкретный набор ценностей. В монографии И.С. Пивоварова приводятся результаты социологических исследований среди высшего управленческого персонала ФРГ (смотри таблицу 3.1.) [9].

Таблица 3.1

Ценностные ориентации руководителей фирм ФРГ

Наименование	Ранг	
	Средний ранг	Наиболее часто определяемый ранг
Прибыль	2,44	I
Безопасность	3,24	II
Социальная ответственность перед персоналом	4,51	III
Доля на рынке	5,20	IV
Независимость	4,46	V
Уровень потребительских услуг	4,50	V
Рост	4,87	VI
Престиж	6,47	VII

Личные цели менеджера обычно определяются как совокупность трех групп факторов: достижения, экономическая безопасность и психологический комфорт. Достижения связаны с профессиональным овладением теми функциями, которые необходимо реализовать менеджеру на своем рабочем месте. Экономические цели включают общий объем вознаграждений (дохода в денежном выражении, чаще всего за год) и соотносятся к тому стандарту жизни, который присущ соответствующему классу, к которому менеджер принадлежит. Проблема здесь прежде всего в том, что денежные вознаграждения чаще всего связаны с краткосрочными (с позиции планирова-

ния) приобретениями, а не с долгосрочными жизненными планами менеджера и его семьи. Психологический комфорт может быть раскрыт в качестве некоторых личных целей, относящихся к различным сторонам жизни таких как карьера и персональный статус, угроза увольнения, возможность получить достаточную и своевременную медицинскую помощь (медицинская страховка) и размер пенсии (достаточные отчисления в пенсионный фонд).

Очевидно, что недостаточная реализация хотя бы одного из перечисленных факторов, обеспечивающих достижение личных целей менеджера, приводит его в состояние конфликта с предприятием как системой. Соотношение между целями менеджеров и целями предприятия (отдельных его подразделений) будет рассмотрено ниже.

Кроме того, выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают ценности, как необходимое условие для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С. С. Фролов относит к ним ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности[8].

Формирование видения

«Внешнее» и «внутреннее» познание приводит к пониманию смысла существования организации (формулирование миссии) и определения замысла, идеи, определяющей направление развития, философии (принципов) развития организации, т.е. видения.

Формирования замысла, рождение идеи является в неком смысле сакральным процессом, неким таинством, формально описать который невозможно. Можно только сделать некоторые соображения, ответив на вопросы: «Кто?» «Как?» и «Когда?» формирует замысел, который должен быть

[8] Подробнее смотри Ивин А.А. [3].

сформулирован в некую идею. На первые два вопроса мы выскажемся в следующем параграфе. Остановимся на обсуждении вопроса «Когда?» нужно формировать замысел, т.е. начинать разрабатывать новую конкретную стратегию.

«Новые идеи не приходят в точно назначенное время» - обращал внимание еще в 1965 году Р. Антони [11]. Умение сформулировать идею в необходимое время и есть искусство стратегического менеджмента, поскольку позволяет (еще пока потенциально) обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Именно поэтому процесс поиска новых идей – задача топ-менеджмента любой крупной организации, причем, как мы уже показали в § 1.2. процесс этот постоянный и идет параллельно с реализацией действующей стратегией (т.е. той, которая официально признана в организации на данный момент).

Тезис о необходимости «появления новой идеи в нужное время и в нужном месте» продемонстрируем на примере синхронизации жизненных циклов различных товаров на предприятии, производящем преимущественно один продукт.

Необходимо отметить, что переход предприятия от стадии роста к стадии нестабильности может быть вызван ошибками менеджмента, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще " не вышел " на рынок, или отторгнут им. Именно в такой момент, цикл развития предприятия самым тесным образом связан с жизненным циклом товара. Проиллюстрируем вышесказанное двумя примерами.

На рис. 3.2. представлена идеальная ситуация, когда происходит синхронизированная смена одного основного товара, производимого предприятием, на другой.

Разработка и вывод на рынок товара Б на предприятии осуществляется за счет прибыли, получаемой от реализации основного товара А в тот момент, когда спрос (реализация) товара А начинает падать, а прибыль от товара Б такова, что перекрывает снижение прибыли от реализации товара А. Причем, поскольку дистрибьюторская сеть уже разработана и может быть использована для реализации товара Б, имидж предприятия в конкурентном окружении сохраняется, то следует предположить, что прибыль от

товара Б будет большей и будет наблюдаться устойчивый рост при функционировании предприятия.

На рис. 3.3. представлен пример обратной ситуации.

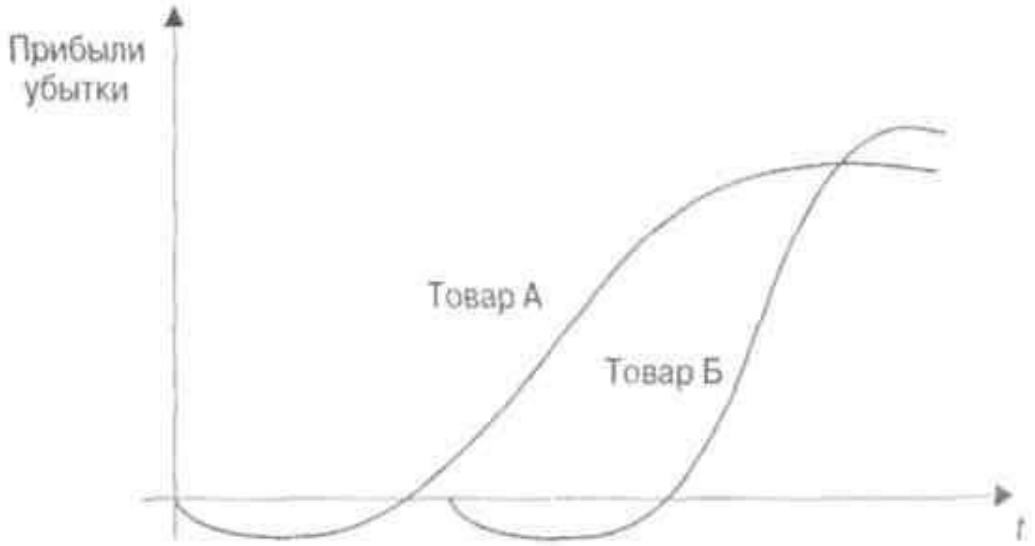


Рис. 3.2. Синхронизированная замена производства основного товара (продукта) на предприятии

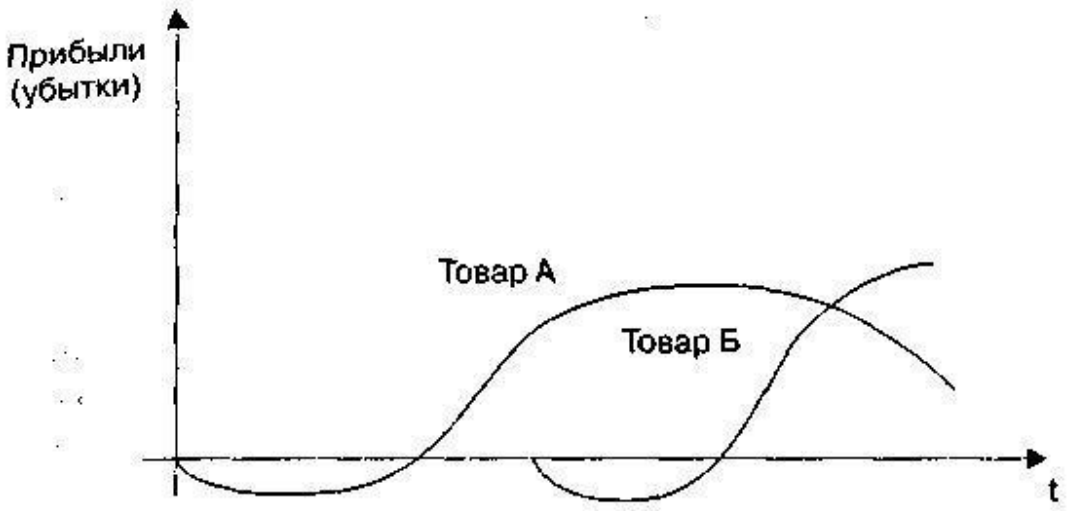


Рис. 3.3. Несинхронизированная замена производства основного товара (продукта) на предприятии

Несинхронизированная замена производства товара (продукта) А на товар (продукт) Б, даже если он не отторгается рынком, а находит своих

потребителей, с очевидностью приводит к резкому снижению дохода предприятия и, естественно, не способствует устойчивому росту прибыли.

Формирование замысла, выдвинутая стратегическая идея по образному выражению Г. Минцберга превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое [6 с. 250]. При этом по его мнению, «в то время как процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении» [6, с. 250]. Таким образом «периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию» [6, с. 253]. «Квантовый скачок в отличии от изменений по частям, когда раз за разом меняется только один элемент (к примеру, сначала – стратегия, затем структура, ну и наконец, система), означает одновременное изменение множества организационных компонентов. При квантовом скачке изменения мгновенны по выражению Д. Миллера и П. Фризела, «революционны» но они не отрицают и постепенное развитие [19, с. 259].

Изменения в организации происходят постоянно, при этом они различны по своему масштабу как в размерах влияния на различные стороны и подразделения организации, так и по «шлейфу последствий». Поэтому в теории управления часто разделяют макроизменения и микроизменения.

Формирование замысла при формировании видения в рамках разработки новой стратегии – это макроизменение. Г. Минцберг, Б. Альстрейд и Дж. Лэмпел отмечают, что микроизменения производятся в пределах организации: они могут включать в себя, к примеру, улучшение рабочих мест или внедрение в производство новой продукции. Макроизменения касаются организации в целом – это, к примеру, новое позиционирование на рынке или перемещение всех физических активов. Как правило, микроизменения проводятся на более низком уровне иерархии, но совсем не обязательно именно там. Так, можно изменять видение дизайна организации труда на производстве. Аналогичным образом наиболее часто макроизменения начинаются на концептуальном уровне, но это не догма. Организация может начать перемещать все свои физические активы без ведома руководства. Подобные действия мы расцениваем как алогичные, но наша оценка не означает, что этого никогда не происходит! Как сформулировал Д. Герст: «Рулевой управляет переменами все время. Но штурман изменяет

курс не так уж часто и только тогда, когда это диктуют обстоятельства. Капитан может изменить курс, но он делает это еще реже, так как принятое решение потребует изменения всех организационных ценностей. Ну а первооткрыватель, тот вообще может открыть новую землю только раз в жизни» [6, с. 271].

Однако следует быть объективными – не все организации, а точнее не во всех организациях топ-менеджмент в состоянии сформировать новые идеи, да и случается, что стабильность внешней окружающей среды не требует оригинальных решений, поскольку отсутствуют условия, препятствующие резкому снижению эффективности функционирования организации или, что еще хуже, возможности ее банкротства. В этом случае возможно использование типовых стратегий, т.е. ранее апробированных идей, дающих проверенные стабильные результаты в данных условиях деятельности.

Замысел является ключевой, отправной точкой новой, оригинальной стратегии, но он требует определенной конкретизации, поскольку впоследствии должен быть понятно для сотрудников организации сформулирован. В противном случае менеджеры и другие сотрудники не смогут его реализовать. Такой конкретизацией замысла становится видение организации, включающее в себя и направление (траекторно) развития организации, и философию (общие правила) функционирования организации во времени и ряд других моментов.

Понятие «видение» в литературе по стратегическому менеджменту имеет множество определений[9]. Наиболее образно и близко к нашему пониманию высказались о «видении» У. Беннис и Б. Наймус: «Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Этот образ, который мы называем *видением,* может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего.

Видение — это манящая цель... Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем и

[9] Подробнее смотри [9].

не существовавшему никогда прежде. Предвидя, руководитель наводит мост — крайне важный — между настоящим и будущим организации.

Сосредоточившись на видении будущего, лидер оперирует *эмоциональными и духовными ресурсами* организации, ее ценностями, обязательствами, устремлениями. Менеджер, напротив, имеет дело с *материальными ресурсами* компании, ее капиталом, человеческими навыками и умениями, сырьем, технологией.

Если лидерство предполагает хоть искру таланта, то он должен заключаться в необыкновенной, почти волшебной способности вызывать — из множества образов, знаков, прогнозов, вариантов — отчетливое видение будущего, одновременно простого, понятного, желательного и захватывающего» [14].

Формулирование стратегии

Сформированного видения - развития организации для достижения долгосрочного конкурентного преимущества мало, поскольку неопределенность деятельности остается велика. Уменьшить ее можно определив некую траекторию развития в заданном направлении, т.е. выработав некие курсы действий, ответив на вопросы «Где?» и «Как?». В организациях с простой структурой бизнеса ответы на эти вопросы определяет топ-менеджмент, в диверсифицированных компаниях – разные уровни так называемой «пирамиды стратегии» (подробнее в п. 2.1.). На разработку курсов действий влияет ресурсный потенциал организации (имеющийся, или возможный в перспективе), а также стейкхолдеры – заинтересованные лица. Подробнее о стейкхолдерах поговорим в § 2.2. А пока отметим, что определив курсы действий, мы закончили содержательный процесс формирования стратегии. Осталось только одно – перейти к ее реализации. Пограничным состояние, позволяющим обеспечить мостик между формированием и реализацией стратегии, является ее формулирование. Как отмечалось ранее, стратегия должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все его альтернативные варианты и осуществлен выбор наилучшего. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии. Стратегия должна быть проста,

лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия и в силу этого обеспечить возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании General Electric является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей [8].

Таким образом, формулирование стратегии, ее вербальное отображение, есть наивысшая стадия конкретизации стратегии на стадии ее формирования.

3.2. Модели процесса формирования стратегии развития организации

Рассмотрим наиболее популярные современные модели стратегического менеджмента, которые особое внимание обращают на процесс формирования (формулирования) стратегии.

Модель Г. Минцберга

Г. Минцберг ввел в научный оборот понятия преднамеренной и развивающейся стратегии. Преднамеренная стратегия формулируется высшим руководством исходя из системы ценностей и требований процедуры стратегического планирования, то есть полностью обдуманный процесс, исключающий всякие случайности. Однако, в практике менеджмента часто возникают случайные, развивающиеся стратегии – «предпринятые одно за другим действия, которые со временем превратились в некоторую последовательность или модель» [20, с. 25]. Схематично данные виды стратегии изображены на рис. 3.4.

Заранее начертанная стратегия фокусируется на контроле (что позволяет быть уверенным в том, что замыслы менеджеров реализуются на практике), в то время как спонтанно возникшая делает упор на обучении (здесь понимание того, какие замыслы должны стоять на первом месте, приходит в процессе деятельности). Ранние школы стратегического менеджмента (Гарвардской группы, И. Ансоффа) признают только преднамеренные, взвешенные стратегии, в них, придается особое значение контролю и почти

исключается обучение, а коллективное внимание направляется на реализацию четко выраженных намерений («осуществление»), что отнюдь не предполагает адаптации намерений к новому пониманию. Генри Минцберг описывает формирование преднамеренной стратегии в следующей последовательности.

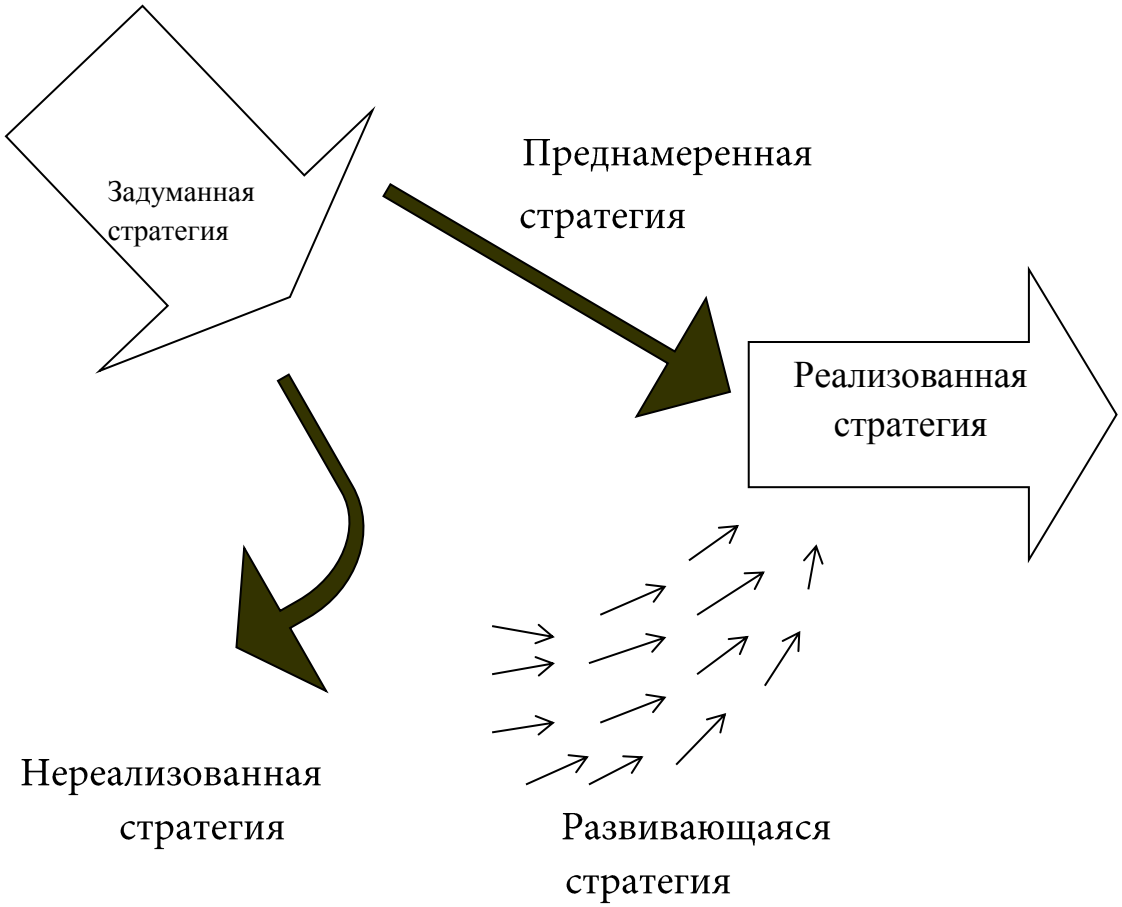


Рис. 3.4. «Преднамеренные» и «развивающиеся» стратегии по Г. Минцбергу [20]

Парниковая модель формирования стратегии

1. Есть только один стратег, и этот человек – исполнительный директор (другие менеджеры могут принимать участие в отдельных операциях; плановики обеспечивают поддержку).

2. Исполнительный директор формулирует стратегии в процессе сознательного, контролируемого мышления – во многом это напоминает процесс выращивания помидоров в теплице, их сбора и отправку на рынок.

3. После того как стратегии выйдут из этого процесса сформировавшимися, необходимо окончательно с ними определиться, точно так же, как собирают и отправляют на рынок зрелые помидоры.

4. Эти четко выраженные стратегии впоследствии реализуются официальным образом (что включает в себя разработку необходимых финансовых смет и программ, а также создание соответствующей структуры).

Концепция возникающей спонтанно, развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению, поскольку она признает право и способность организации на эксперимент. «Можно взять одно простое действие, наладить обратную связь, и процесс будет продолжаться до тех пор, пока организация не остановится на модели, которая станет ее стратегией. Каждая попытка влияет на следующую, что приводит к определенному набору рецептов, - и в итоге все заканчивается одним грандиозным банкетом!» [6, с. 159].

При этом развивающиеся стратегии, которые возникают спонтанно (стихийно), могут формироваться не в центре, а на периферии организации, т.е. на нижних уровнях иерархии.

Такую модель Г. Минцберг назвал «полевой моделью формирования стратегий» [6, с. 165-166)].

Полевая модель формирования стратегии

1. Создание стратегий не имеет ничего общего с выращиванием помидоров в теплице, они растут как сорняки в саду. Другими словами, процесс формирования стратегии может обходиться безо всякого контроля; иногда важнее дать модели возможность развиваться, нежели преждевременно навязывать ей искусственный уход. Теплица, если это необходимо, подождет.

2. «Ростки» стратегий могут пустить «корни» где угодно, практически везде люди имеют и возможности для обучения, и обеспечивающие его ресурсы. В определенных случаях столкнувшиеся с благоприятной возможностью индивид или группа лиц неосознанно создают свою собственную схему действий, прецедент… Случается и так, что действия накладываются на стратегию путем взаимного приспособления – иногда это происходит шаг за шагом, иногда спонтанно. И… внутреннее окружение может навязывать шаб-

лонные действия ничего не подозревавшему коллективу. Дело в том, что организации далеко не всегда планируют конкретные места «всплытия» стратегий, полностью «доверяясь» естественному ходу событий.

3. Постепенно такие «частные» схемы действия становятся коллективными, распространяются на организацию в целом, приобретают характер стратегии. Нередко сорняки заполоняют собой весь огород, и полезные растения могут просто исчезнуть. Аналогичным образом спонтанно возникающие стратегии иногда вытесняют стратегии предначертанные. Конечно, что такое сорняк, как не растение, которого не ждали? Но при изменении перспективы может случиться так, что спонтанная стратегия, как это бывает с сорняком, станет тем, что ценится особо высоко (так, европейцы в восторге от салата из одуванчиков – растения, которое американцы считают зловреднейшим).

4. Процессы «размножения» могут быть сознательными, а могут и не быть; точно так же, как ими можно управлять, а можно и не управлять. Процессы, при которых изначальные схемы действий пробивают себе дорогу в организации, не обязательно должны быть сознательно предначертанными – ни для официального руководства, ни для неформальных лидеров. Схемы могут просто распространяться посредством коллективной деятельности, точно так же как размножаются растения. Разумеется, менеджмент имеет возможность управлять процессом распространения признанных ценными стратегий (точно так же, как садовник избирательно разводит растения).

5. Новые постоянно возникающие стратегии проникают в организацию во время перемен, прерывающих периоды наибольшей последовательности. Или, выражаясь проще, организации, подобно огородам, могут принять библейскую заповедь о том, что есть время для сеяния и есть время для сбора плодов (хотя иногда они могут пожинать то, что и не собирались сеять). Отрезки конвергенции, когда организация эксплуатирует доминирующие, укрепившиеся стратегии, прерываются периодами дивергенции, во время которых она экспериментирует и, следовательно, воспринимает новые стратегические темы…

6. Управление стратегическим процессом означает осознание появления стратегии, ее оценку и умение в случае необходимости предпринять корректирующие воздействия. Вредный сорняк лучше всего вырвать с

корнем сразу же, как увидишь. Но если появляются сомнения в том, сорняк это или растение, способное приносить плоды, то лучше всего понаблюдать за ним – возможно, вы даже примете решение построить теплицу. Управление в этом контексте означает создание особого климата, в котором смогут развиваться самые разные стратегии… и наблюдение за их ростом. Не следует спешить вырывать из земли неожиданно вытянувшийся стебель… Кроме всего прочего, менеджеры должны уметь выбирать момент, когда для поддержания внутренней оперативности следует воспрепятствовать изменениям, а когда, ради внешней адаптации, содействовать им. Другими словами, необходимо чувствовать, когда пришла пора воспользоваться созревшим урожаем стратегий, а когда попытаться заменить их новыми сортами…

Отметим, что модель Г. Минцберга является своеобразной «классикой», в которой произошло обобщение моделей формирования стратегий Гарвардской группы (К. Эндрюса), И. Ансоффа и других «пионеров» стратегического менеджмента. Важнейшим дополнением Г. Минцберга стала возможность разработки стратегии нижними эталонами иерархии организации, что особенно важно в инновационных компаниях. Именно прорывные технологии могут не просто создать конкурентное преимущество на существующем рынке, но и привести к созданию нового рынка, где компания будет иметь монопольное положение и, соответственно, долговременное конкурентное преимущество.

Модель Дж. Куинна[10]

В своих предыдущих рассуждениях мы исходили из того, что в случае необходимости топ-менеджер сможет предложить сам или организовать формулирование другими сотрудниками идею (замысел), которая сможет быть, потом сформулирована как стратегия развития. Однако в предыдущем параграфе мы отмечали, что возможна и обратная ситуация, когда организации требуется новая стратегия, а ее в наличии нет. Отсутствие сфор-

[10] Более подробно теория «логического инкрементализма» изложена в [7]. Русский перевод основополагающей статьи Дж. Куина можно прочесть в [7]. При этом отметим, что в русскоязычной литературе фамилия J. Quinn переводится как Дж. Квинн или Дж. Куинн.

мулированной стратегии в данном случае означает не только отсутствие новой идеи (замысла), но и невозможностью (нежеланием) использовать уже известные, опробованные, так называемые типовые стратегии. В этом случае «выработка политики…. описывается как «фрагментарный» процесс, когда решения принимаются в виде «заметок на полях» и скорее для разрешения проблем, чем для использования возможностей; при всем этом конечным целям и взаимосвязям между решениями уделяется чрезвычайно мало внимания» [7, с. 150].

Дж. Куинн, разделяя определение стратегии как паттерна (потока) управленческих решений, сосредоточил свое внимание на стратегических изменениях. Он пришел к выводу, что процесс формирования стратегии действительно характеризуется малыми, но никак не независимыми приращениями. Дж. Куинн полагал, что основные действующие лица в мире корпоративного бизнеса связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию с присущей только им логикой. Поэтому исследователь назвал этот процесс логическим инкрементализмом. Логический инкрементализм есть «проактивный подход к формулированию стратегий, то есть их создатели могут преднамеренно предпочесть дать возможность появиться непредусмотренным стратегиям. Действия по «продвижению наобум» также инкрементальны по своей природе, но реактивны и являются ситуационными (ad hoc) решениями для преодоления незапланированных и плохо контролируемых обстоятельств» [23].

Центральным действующим лицом в теории логического инкрементализма Дж. Куинна является группа топ-менеджеров. При этом они должны двигаться к цели, широко признанной внутри организации, а их деятельность должна повышать доверие, усиливать поддержку, то есть осуществлять определенную политику внутри организации. Топ-менеджеры должны стимулировать такое стратегическое видение, которое само изменяется и совершенствуется, поскольку сам стратегический процесс является динамичным и продолжительным во времени.

Модель Дж. Куинна интересна тем, что в ней делается упор на процесс обучения в условиях стратегического процесса, что существенно повышает способность организации быстро и эффективно реагировать на турбулентность внешней среды.

Модели «логического инкрементализма» описываются в любом учебнике по стратегическому менеджменту, однако при их изучении возникает ощущение какой-то незавершенности. Казалось бы теория Дж. Куинна описывает стратегический менеджмент как стратегический процесс, но описание этого идет в однолинейной последовательности, формирование стратегии идет в процессе ее реализации. Отсюда может показаться, что этот процесс бесконечен и мы реализуем какую-то «полустратегию», и окончательное формулирование не произойдет никогда.

Формирование стратегии как политический процесс

Формирование стратегии необходимо также рассматривать как политический процесс, особенно для больших, многоуровневых компаний. Данный подход переживает в настоящее время период ренессанса и становится часто наиболее эффективным в современных условиях хозяйствования.

В современных условиях хозяйствования первоочередной организационной проблемой становится управление обменом и взаимоотношениями с разнообразными группами, интересы которых затрагиваются действиями компании. Растущая взаимозависимость компаний определяет положение, когда организационные и межорганизационные эффекты опосредуются не столько безличными силами рынка, сколько регулированием и политическими переговорами. «Переговоры, политические стратегии, управление институциональными отношениями организации, - именно эти вопросы приобретают все большее значение» [21]. Однако достаточно ввести некоторый фактор неопределенности (например, изменчивость внешней среды, изменение ценностей высшего руководства, различная доступность к ресурсам) как можно рассматривать управление как реализацию неких властных полномочий. Конкурентные цели индивидов и коалиций неминуемо ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет нарушаться. Отсюда сторонники данной концепции делают неожиданный вывод: оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее невозможно в принципе [7]. Л. Болман и Т. Дил выдвинули следующие тезисы о мире организационной политики [15]:

1. Организация представляет собой коалицию различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса.

2. Между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности.

3. Важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов – кто чего получит.

4. Ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом.

5. Цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными лицами.

Тогда формулирование стратегии представляет собой процесс политических переговоров и торгов, когда наиболее сильные группы могут выбирать варианты стратегии, сообразуясь больше со своими интересами, чем интересами организации в целом. При этом «складывается впечатление, что возникающие в ходе политического процесса стратегии носят скорее случайный характер, и формируются скорее в терминах позиции, нежели перспектив» [6].

С данной трактовкой формирования стратегии (как политический процесс) тесно связана теория стейкхолдеров.

В 90-е годы прошлого века было предложено ввести в отечественный научный оборот новый термин — “стейкхолдер” (буквальный перевод с английского), который по определению Р. Фримана обозначает группу людей или отдельного индивида, которые либо зависят от организации, либо сами влияют на достижение целей ее функционирования. В дальнейшем в литературе по стратегическому менеджменту утвердился также термин «заинтересованные лица», который можно смело рассматривать как синоним термину «стейкхолдер». Поведение стейкхолдеров влияет на функционирование предприятия и должно учитываться при формировании стратегий развития организации. Структура стейкхолдеров показана на рис. 3.5.

По мере быстрого распространения кооперации формирование стратегии постепенно перестает быть исключительным достоянием одной-единственной организации и становится обоюдным процессом, в котором

принимают участие несколько партнеров. Возможность создания коллективной стратегии предполагает, что при ведении переговоров каждая отдельная фирма должна учитывать сложность организационных отношений в деловой сети. В этом процессе, несомненно, присутствуют моменты планирования и позиционирования, но, явно просматриваются властный и в особенности переговорный аспекты стратегии.

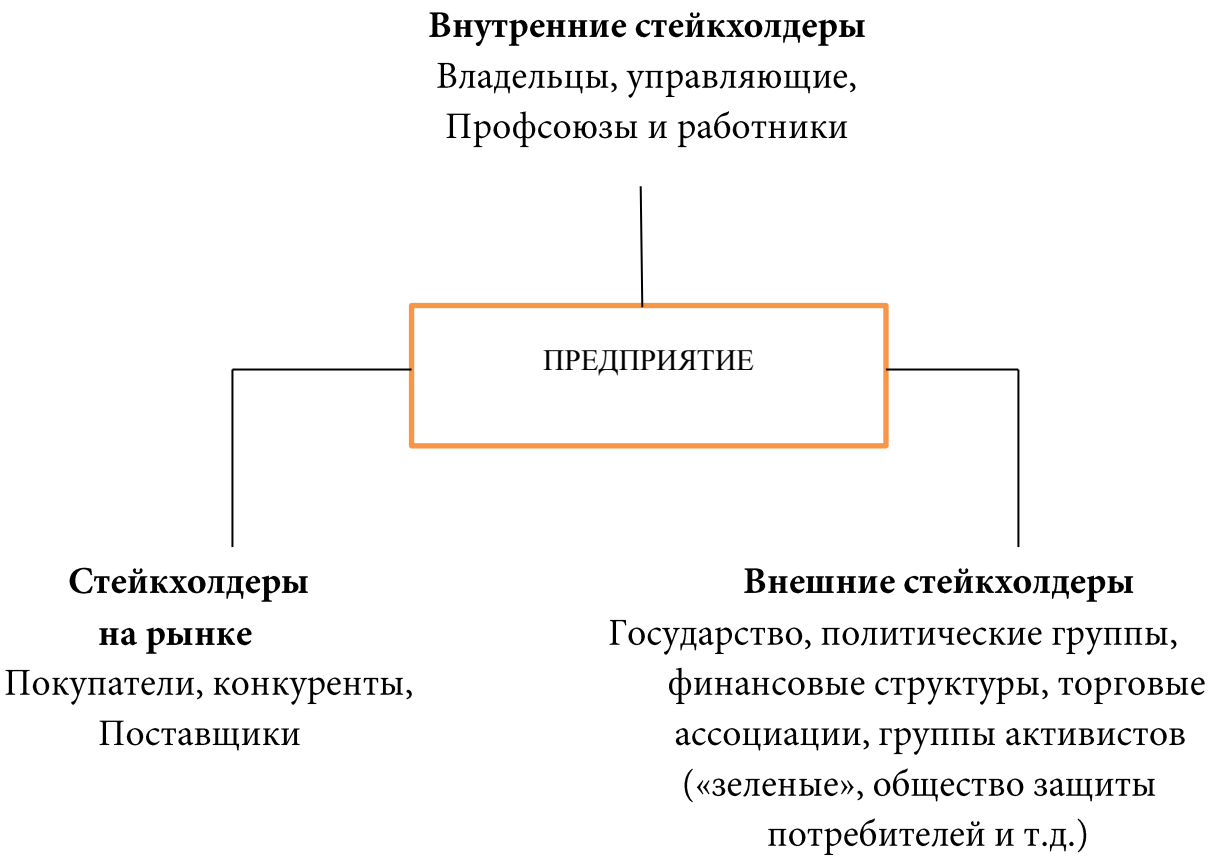


Рис. 3.5. Структура стейкхолдеров

Анализ поведения стейкхолдеров (заинтересованных лиц) – это попытка совладать с политическими силами на основе рационального подхода и в определенной мере – стремление школы планирования избавиться от сопутствующей политике грязи. Некоторые из этих идей обобщаются в в предложенной Р. Фрименом модели «Процесс формулирования стратегии стейкхолдеров», которую мы и приводим ниже.

1. Анализ поведения стейкхолдеров. «Первый шаг в создании стратегических программ для стейкхолдеров – анализ поведения… Мы выделяем по крайней мере три категории поведения любого из стейкхолдеров

по каждому вопросу… Это актуальное, или наблюдаемое, поведение…, потенциальная кооперация…, которая может иметь место в будущем и которая позволит организации достичь положительных результатов в данном вопросе… (и) конкурентная угроза…, которая генерирует помехи или препятствует достижению целей организации» [17, с. 131-132].

2. Объяснение поведения стейкхолдеров. «Следующая задача – логическое объяснение поведения заинтересованных лиц… Ее решение предполагает, что менеджер пытается представить себя на месте их представителей, старается вжиться в эту роль…» [17, с.133].

3. Анализ коалиций. «И последний аналитический шаг при построении стратегических программ для стейкхолдеров – поиск возможных коалиций среди себе подобных» [17, с.135].

По мнению Р. Фримена, процесс формулирования стратегии для стейкхолдеров определяет четыре основные стратегии: наступательную (попытка повлиять на цели других групп), защитную (попытка увязать решение спорного вопроса с уступками в других, более значимых для группы), направленную на сохранение позиций и направленную на изменение правил игры.

Однако трудно представить себе, что менеджмент корпорации будет анализировать позиции стейкхолдеров, оказывающих влияние на ее деятельность, а затем в соответствии со строгой процедурой пытаться уравновесить оказываемое на них давление.

Близко к теории стейкхолдеров соотносится так называемая коллективная стратегия. Данный термин был предложен Грэхемом Эстли и Чальзом Фомбруном для описания «коллективной» природы процесса формирования стратегии участников сети [12]. Ученые утверждают, что помимо корпоративных стратегий (о какой именно сфере бизнеса идет речь?) и бизнес стратегий (на какой основе должны мы конкурировать в каждом случае?) организации должны разрабатывать учитывающие сложную систему взаимозависимостей стратегии на коллективном уровне Г. Эстли идет еще дальше, говоря, что при формировании стратегии «сотрудничество» должно доминировать над «конкуренцией» [6].

Всеобщие взаимосвязи принизывают корпоративное сообщество снизу доверху, каждая организация оказывается интегрированной в систему коллективных единиц, сама природа которых не допускает одиночных, изолированных действий. Такой ситуации в гораздо большей степени

отвечает дух сотрудничества, когда организации постепенно отказываются от ориентации на конкурентный антагонизм. Следует уделить внимание институционализации подобной всеобщей лояльности, поскольку именно эти факторы играют все большую роль в современном корпоративном сообществе [13].

Наиболее известным современным исследователем коллективных стратегий является Джеймс Ф. Мур, основатель теории экосистем – конкуренции (кооперации – конкуренции). Д.Ф. Мур рассуждает примерно следующим образом. В современной экономике побеждает новаторство. Фактически все предприятия, пишет он могут добиться существенных финансовых результатов, если создают новые продукты, услуги и процессы более энергично и эффективно, чем другие предприятия, действующие в той же отрасли. Но, добавляет он, есть одна уловка, которая гарантирует наступление этого события! «Для осуществления любой… инновации необходимы партнеры-потребители и партнеры-поставщики. И чем радикальнее (и зачастую ценнее) инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители. Награда за умение управлять – это весьма широкое сообщество или сеть организаций, в которых все игроки имеют общее видение того, как осуществлять инновацию. Большим препятствием распространению реализованной инновации является не недостаток хороших идей, технологий или капитала, а неспособность управлять сотрудничеством в широких масштабах, неумение дирижировать разнообразными группами игроков, которые должны стать неотъемлемыми элементами далеко идущего процесса».

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». В самом деле, говорит Д.Ф. Мур, такая стародавняя свирепость мертва: если вы не признаете этого факта, значит, вы и ваша компания в беде. Идти в одиночку дальше уже нельзя. Старый тип конкуренции «мой продукт против вашего» не учитывает контекст или среду, в которой ведут дела предприниматели в наши дни и в которой они действовали в прошлом. Этот контекст имеет критически важное значение, поскольку «даже превосходные предприятия могут быть разрушены внешними, окружающими их условиями… Хороший ресторан, расположенный в приходящем в упадок районе, вероятно, погибнет. Отличный поставщик, работающий на разваливающуюся сеть

розничной торговли… должен подыскивать новых партнеров». Вместо того чтобы думать о себе как об управляющем, о своей компании как о компании, а о деловой среде, в которой вы работаете, как о рынке или отрасли, примите новые понятийные категории, предлагает Д.Ф. Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме. В биологии, объясняет Д.Ф. Мур, экосистемой считают «сообщество организмов, взаимодействующих друг с другом, в сочетании со средой, в которой эти организмы живут и с которой они также взаимодействуют; примерами экосистем являются озеро, лес, луг, тундра». В бизнесе экосистемой является «…хозяйственное сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства… Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме.

Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других стейкхолдеров и, кроме того, могущественные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, - правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества».

Организационной формой коллективных стратегий часто выступают стратегические альянсы. В самом общем виде это договоренности между несколькими компаниями, в рамках которых они посвящают способности, ресурсы или опыт некому общему начинанию, обладающему самостоятельным значением, притом, что каждый участник отказывается от единоличного контроля в обмен на возможность участия в таком общем предприятии. Альянсы отличаются от аутсорсинга тем, что в последнем случае заказчик аутсорсинга оставляет право контроля за собой, в то время как участники альянсов делегируют это право тому предприятию, партнерами которого они являются.

Стратегические альянсы могут сохраняться долго, а могут быть и кратковременными. Участие в альянсе, вне зависимости от длительности,

позволяет участникам быстрее осваивать возможности для бизнеса и обычно не требует больших капиталовложений. Альянсы, в которые вовлечены компании, обладающие способностями мирового уровня, сочетают достоинства принадлежащих им ключевых компетенций и позволяют участникам сосредоточиться на том, что они умеют делать лучше всего, одновременно создавая более высокую ценность для клиента за счет общих усилий. Подробно теория стратегических альянсов рассмотрена в [9].

Преимущества:

1. Стратегический альянс пользуется ключевыми компетенциями всех его участников.

Это усиливает конкурентные возможности в борьбе за ресурсы или контракты и идет на пользу участникам альянса.

2. Уменьшается потребность в капиталовложениях.

Каждый из партнеров привносит в альянс только часть необходимого для решения общей задачи.

3. Гибкость.

Участники альянса продолжают параллельно работать над решением своих обычных деловых задач.

4. Альянсы способствуют построению сетевых структур и укреплению партнерских связей.

Альянсы позволяют сблизить интересы компания, объединяя порой даже конкурентов. Даже если альянс не достигает своих целей, в процессе совместной деятельности возникают ценные партнерские связи. Участники узнают больше о способностях друг друга, поддерживают друг друга рекомендациями и т.п. действиями, от которых выигрывают они все.

Недостатки:

1. Формирование альянса может означать потерю индивидуального контроля за ситуацией.

Участник альянса по определению делегирует право конечного контроля общим органам управления. И это становится проблемой, когда альянс действует не так хорошо, как планировалось.

2. Альянсам сложнее, чем компаниям дается управление проектами: потеря операционного контроля.

3. Участие в альянсе ключевых менеджеров может создать помехи в выполнении других задач его участниками.

Иногда участие в деятельности альянса ключевых менеджеров может негативно сказываться на других сферах деятельности его компаний-членов. Потенциал потери концентрации на «домашней» работе может возникнуть вследствие потребности альянса в технических знаниях, менеджерских способностях, управленческих функциях людей, которые не могут одновременно действовать на нескольких фронтах.

4. Альянсы создают опасность для интеллектуальной собственности компании.

В тех случаях, когда целью или существенной стороной деятельности альянса является создание технологий, эта задача может входить в противоречие с конкурентными интересами его участников. Возможно также, что конкуренция между ними возникнет в будущем. Участие в альянсе одной компании может рассматриваться ее в качестве способа изучения контактов, способностей и торговых секретов других его участников.

Опыт стран Запада свидетельствует о том, что на сегодняшний день известны две наиболее распространенные формы стратегических альянсов:

- альянсы равных партнеров (все участники альянса сильные или все участники слабые);

- смешанные альянсы, или альянсы смешанного «типа (сильный партнер — слабый партнер или слабый партнер — сильный партнер).

Вполне понятно, что каждая форма стратегического альянса имеет свои характеристики и особенности функционирования.

Альянсы равных партнеров заключаются между равными партнерами по ресурсному обеспечению, размеру, финансовым возможностям и т. д.

Наиболее типичным примером альянса сильных партнеров являются альянсы GM-Toyota и ATT-Philips. Подобного рода альянсы заключаются преимущественно для поддержания или увеличения конкурентоспособности партнеров. Вместе с тем, в рамках альянсов равных партнеров, где последние являются одинаково сильными, исключительно важное значение приобретает определение правил функционирования такого альянса и характера распределения выгод, получаемых от его деятельности.

Как показывает опыт зарубежных стран, альянсы данного вида являются относительно стабильными и могут активно функционировать достаточно продолжительное время. Такая стабильность объясняется, главным образом, равенством власти и ресурсов, которыми располагают партнеры.

Стратегические альянсы слабых партнеров, которые не располагают передовыми технологиями и не имеют необходимых средств для их разработки и внедрения, создаются с целью выживания. Как правило, партнеры в рамках таких альянсов сливаются в одно юридическое лицо. На практике альянсы слабых партнеров являются наиболее непостоянными и существуют сравнительно непродолжительное время. Это объясняется тем обстоятельством, что партнеры не придают существенного значения отношениям внутри альянса.

Смешанные альянсы, или альянсы смешанного типа, формируются между партнерами различной силы. В настоящее время в зарубежных странах такие альянсы возникают, как правило, в следующих случаях:

- один из партнеров занимает доминирующее положение либо контролирует доступ на определенном сегменте рынка
- один из партнеров владеет передовой технологией или контролирует доступ к новым видам технологий.

Наиболее характерными примерами смешанных альянсов являются союзы IBM-Rolm и Olivetti-Line.

Наиболее сложной задачей, которая должна решаться при формировании смешанных альянсов, является определение степени независимости и автономии более слабого партнера, входящего в альянс. Вместе с тем, как свидетельствует практика зарубежных стран, в конечном счете функционирование большинства смешанных альянсов завершается поглощением более слабого партнера. Необходимо отметить, что смешанный альянс может быть относительно стабильным и функционировать продолжительный период времени только в том случае, если в его рамках предусматривается справедливый характер обращения с более слабым партнером. Наиболее показательным примером несправедливого и некорректного отношения со стороны более сильного партнера к слабому может служить отношение в рамках образовательного альянса крупной немецкой компании Thissen AG к небольшой американской фирме Pevco [25].

Исследование жизненного цикла стратегических альянсов, то есть процесса их образования, функционирования и распада, имеет исключительно важное значение для формирования будущих альянсов. Как полагают зарубежные исследователи, любой стратегический альянс в своем развитии проходит последовательно пять стадий (рис. 3.6.).

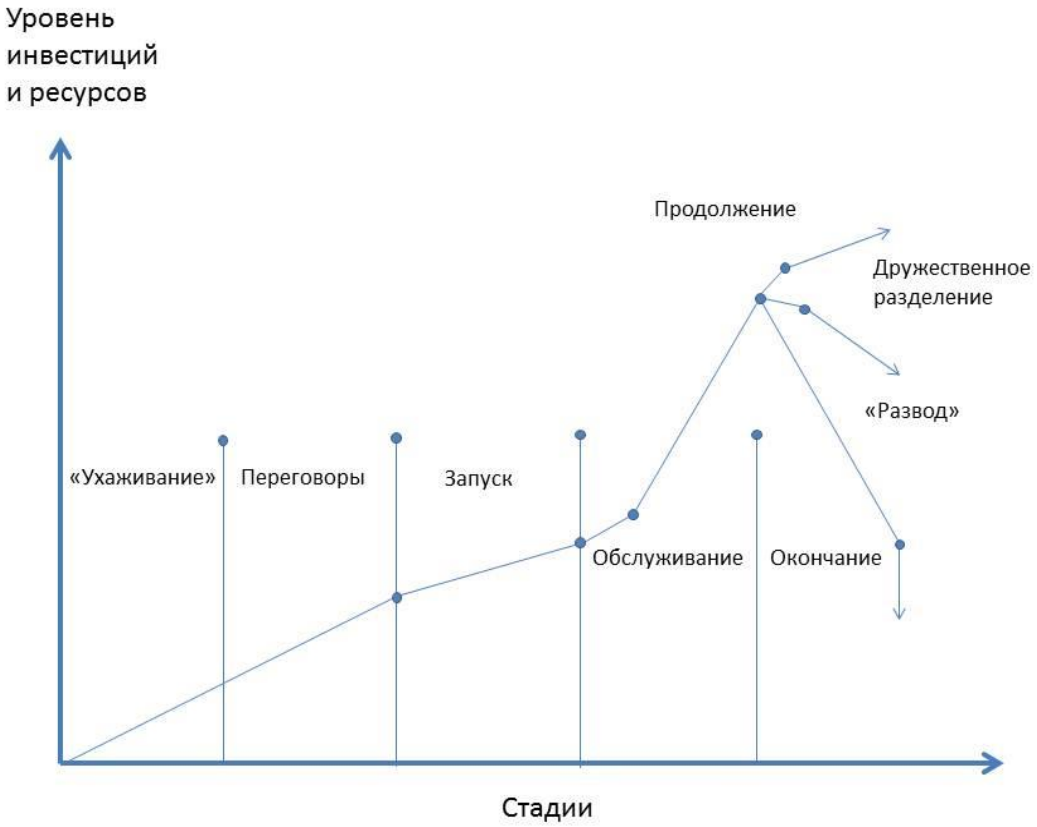


Рис. 3.6. Жизненный цикл стратегического альянса

Процесс формирования любого стратегического альянса начинается с ритуала «ухаживания». На этой стадии партнеры изучают друг друга, оценивают сильные и слабые стороны друг друга, устанавливают между собой первоначальные контакты и ведут предварительные переговоры, критически оценивают будущие затраты и выгоды, которые будут возникать из будущего альянса. Успешное прохождение данной стадии позволяет в значительной мере минимизировать затраты, связанные с образованием стратегического альянса, а также уменьшить вероятность разрушения на последующих стадиях. Необходимо заметить, что для партнеров любые противоречия, связанные с формированием стратегического альянса, предпочтительно разрешать на ранних стадиях его становления — стадиях «ухаживания» и переговоров, поскольку в этом случае разрешение будет происходить с гораздо меньшими издержками, чем на более поздних стадиях. Действительно, ведь партнеры, вступающие в альянс, еще окончательно не завершили переговоров и не успели вложить значительные средства в его формирование.

Если стадия «ухаживания» протекает успешно, то будущие партнеры по альянсу вступают в детальные переговоры с целью выработки и заключения соглашения об образовании альянса. В том случае, если стадия переговоров проходит успешно, то на стадии запуска уже осуществляется совместная деятельность партнеров в рамках стратегического альянса.

По мере завершения стадии запуска стратегического альянса вовлеченные в него партнеры, как правило, переходят к стадии обслуживания. В том случае, если стадия запуска стратегического альянса протекает неудачно, то партнеры могут, минуя стадию обслуживания, немедленно перейти к завершающей стадии.

Практически известны три возможных варианта окончания существования альянса:

1. Партнеры, которые объединились в рамках стратегического альянса для осуществления конкретного вида деятельности, принимают взаимосогласованное решение о дальнейшем продлении этих отношений, переориентировав их на другие рыночные сферы или области деятельности (например, проведение объединенных маркетинговых исследований). В этом случае партнеры занимаются изучением перспектив дальнейшего функционирования альянса с учетом дополнительного вовлечения в него потенциальных партнеров.

2. Партнеры, объединявшиеся ранее в стратегическом альянсе, могут выбрать дружественное разделение даже в том случае, если функционирование альянса приносило положительные результаты. Это происходит в тех случаях, если партнеры не видят в перспективе возможных путей своей совместной деятельности. С учетом планов и перспектив дальнейшего развития каждого участника прошлого альянса представляется возможность их объединения в будущем в рамках своего стратегического альянса.

3. Партнеры по стратегическому альянсу прекращают свои отношения из-за серьезных разногласий и противоречий. На практике такого рода разрыв отношений в рамках альянса происходит, как правило, достаточно «шумно» и может приводить к крушению профессиональной карьеры отдельных должностных лиц. Партнеры, которые выбрали данный вариант окончания существования стратегического альянса, в дальнейшем будут весьма осторожными и осмотрительными при решении вопроса об их участии в каком-либо стратегическом альянсе.

Литература к главе 3

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. — М.: «Банки и биржи. Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997.
2. Булгаков С.Н. Народное хозяйство и религиозная личность // Соч. в 2 тт. Т. 2. – М., 1993. – С. 346.
3. Ивин А.А. Аксиология. Научное издание. –М.: Высш. Шк., 2006. – 390 с.
4. Канке В.А. История философии. Учебное пособие. М.: Логос, 2005, 432 с.
5. Маслобоева О.Д., Хан Т.В. Философско-методологические основания научной деятельности. Учебное пособие. Изд-во: СПбГЭУ, 2013.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
7. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001.
8. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций; Пер. с анг. О.И. Медведь. – М.: ООО «Альпина», 2011.
9. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 3-е издание / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб «Питер», 2012.
10. Уоттс А. Психотерапия. Восток – Запад. Львов, Инициатива, 1997.
11. Antony R. N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis (Graduate School of Business), Harvard University, 1965.
12. Astey, W.G., and Fombrun, C. J. «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments». Academy of Management Review (8, 4, 1983:576-587).
13. Astley, W.C. «Toward an Appreciation of Collective Strategy». Academy of Management Review (9, 3, 1984:526-533).
14. Bennis, W., and Namus, B, Leaders: The Strategies for Taking Charge (New York: Harper g Row, 1985).
15. Bolman L.G., Deal T. Refraining Organization: Artistry, Choice and Leadership 2nd edition, San-Francisco; Jossey-Bass Publishing, 1997.
16. Chang Y. N., Campo-Flores F. Business Policy and Strategy, Text and Cases. Good year Publishing Company. - Santa Monica, 1980.
17. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach (London: Pitman, 1984).

18. Jonson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. An Aproach to Strategic Management. — Pitman, London, 1992.
19. Miller, D., and Friesen, P.H. Organizations: A Quantum View (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).
20. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. - NY, The Free Press, 1994.
21. Pfeffer, J., and Salancik, G.R. The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper g Row, 1978).
22. Porter M. E. What is strategy? Harvard Business Review 74 (6): 1996. 61-78.
23. Quinn J.B. 1980. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
24. Smircich L., Stubbart C. / Strategic Management in an Enacted World/Academy of Management Review, 10/4/1985, p. 724 – 735.
25. Turpin D. Strategic Alliance with Japanese Firms: Miths and Realities, Long Range Planning, 1993, № 4, с. 11-15.

Глава 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

4.1. Содержательные аспекты процесса реализации стратегии

В крупных компаниях разработка стратегии не является задачей только высшего руководства. Интерактивный стиль управления требует, чтобы при принятии ключевых решений (касающихся будущего компании) участвовали руководители тех подразделений, которые будут эти стратегические решения реализовывать, то есть к корпоративному менеджменту присоединились руководители подразделений, главы функциональных единиц, оперативный менеджмент – менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и т.д. Именно поэтому, начиная с 80-х годов прошлого века, наиболее востребованными для многопрофильных корпораций стал метод «level-of-business alternatives», предполагающий разработку стратегии на четырех организационных уровнях [25]. Первый уровень касается разработки корпоративной стратегии (стратегия для всей компании), второй – бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании), третий – функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности) и четвертый уровень – операционная стратегия (системно связанный перечень мероприятий для конкретных структурных единиц). В настоящее время данный метод больше известен как пирамида разработки стратегии. Схематично он изображен на рис. 4.1.

Высший корпоративный уровень составляют совет директоров, исполнительный глава компании и ее главные менеджеры. Они отвечают за достижение финансовых целей и решение задач, не относящихся к финансам. таких как, например, укрепление имиджа и выполнение социальных обязательств. Считается, что стратегические взгляды руководителей компании в значительной степени являются отражением интересов акционеров и более широких общественных интересов. В компании на корпоративном уровне решается, какими видами деятельности компания должна заниматься и на каких рынках она будет работать. Менеджеры высшего звена также формулируют общие задачи и очерчивают функции отдельных видов деятельности. Стратегические менеджеры корпоративного уровня наилучшим образом эксплуатируют отличительные компетенции своих компаний и разрабатывают долгосрочные планы, обычно, на период от трех до пяти лет.



Рис. 4.1. Пирамида стратегий многопрофильной компании [14]

Средний уровень корпоративной иерархии принятия решений составляют менеджеры, отвечающие за конкретные виды бизнеса. Их задачей является трансляция целей и намерений менеджеров вышестоящего уровня и превращение их в стратегии отдельных бизнес-единиц (SBU). В своей основе, решения стратегических менеджеров среднего звена определяют поведение компании на отдельных товарных рынках. Они должны стремиться выявить наиболее выгодные сегменты рынка в рамках своих зон ответственности и закрепиться в них. Каждый сегмент является частью общего рынка, на который претендует компания в силу своих конкурентных возможностей.

Функциональный уровень образует основание иерархии принятия решений и состоит из менеджеров, отвечающих за определенные корпоративные ресурсы, или функциональные сферы деятельности компании. Они определяют цели, которые должны быть достигнуты в течение определенного периода и разрабатывают краткосрочные стратегии в таких областях,

как производство конкретного продукта или другая основная деятельность, финансы и отчетность, маркетинг и кадровая политика. Их главной задачей, однако, является исполнение стратегических решений компании. Если менеджеры высшего и среднего звена обеспокоены тем, чтобы компания «делала правильные вещи», то функциональные менеджеры сосредоточены на том, чтобы «делать эти вещи правильно». Поэтому они обращаются к таким проблемам, как эффективность производственных и маркетинговых систем, качество обслуживания потребителей, а также стремятся упрочнить рыночные позиции компании в отношении определенных продуктов и услуг.

Характеристики стратегических решений меняются в зависимости от уровня, на котором они принимаются. Решения, принимаемые на корпоративном уровне, в большей степени ориентированы на ценности, являются более концептуальными и менее конкретными, нежели решения менеджеров уровня бизнес-единиц и функциональных менеджеров.

Поскольку решения на функциональном уровне обладают относительно большей конкретикой и их легче просчитать, они привлекают пристальное внимание, несмотря даже на то, что их потенциальная прибыльность относительно невелика. Решения, принимаемые обычно на функциональном уровне, могут включать выбор между родовым названием товара или брендом производителя, между фундаментальными и прикладными исследованиями, высокими и низкими товарными запасами, между оборудованием общего и специального назначения, между жестким контролем или общим надзором.

Решения, принимаемые менеджерами бизнес-единиц, служат связующим звеном между корпоративным и функциональным уровнями. Они не столь дороги, рискованны и прибыльны, как решения корпоративного уровня, но более рискованны, дороги и прибыльны, чем решения функциональных менеджеров. Примерами могут служить следующие решения: выбор места строительства завода, маркетинговое сегментирование, выбор масштаба географического охвата, создание каналов дистрибуции.

Для построения вербальной модели процесса реализации стратегии развития организации воспользуемся идеей Г. Минцберга о четырех иерархиях стратегического планирования: стратегий, программ, бюджетов и целей [32, с.66]. Она позволяет продемонстрировать вертикальные взаимо-

связи между уровнями иерархии в «пирамиде стратегий» в рамках отдельных групп принятий решений и их согласования. Схематично это продемонстрировано на рис. 4.2.

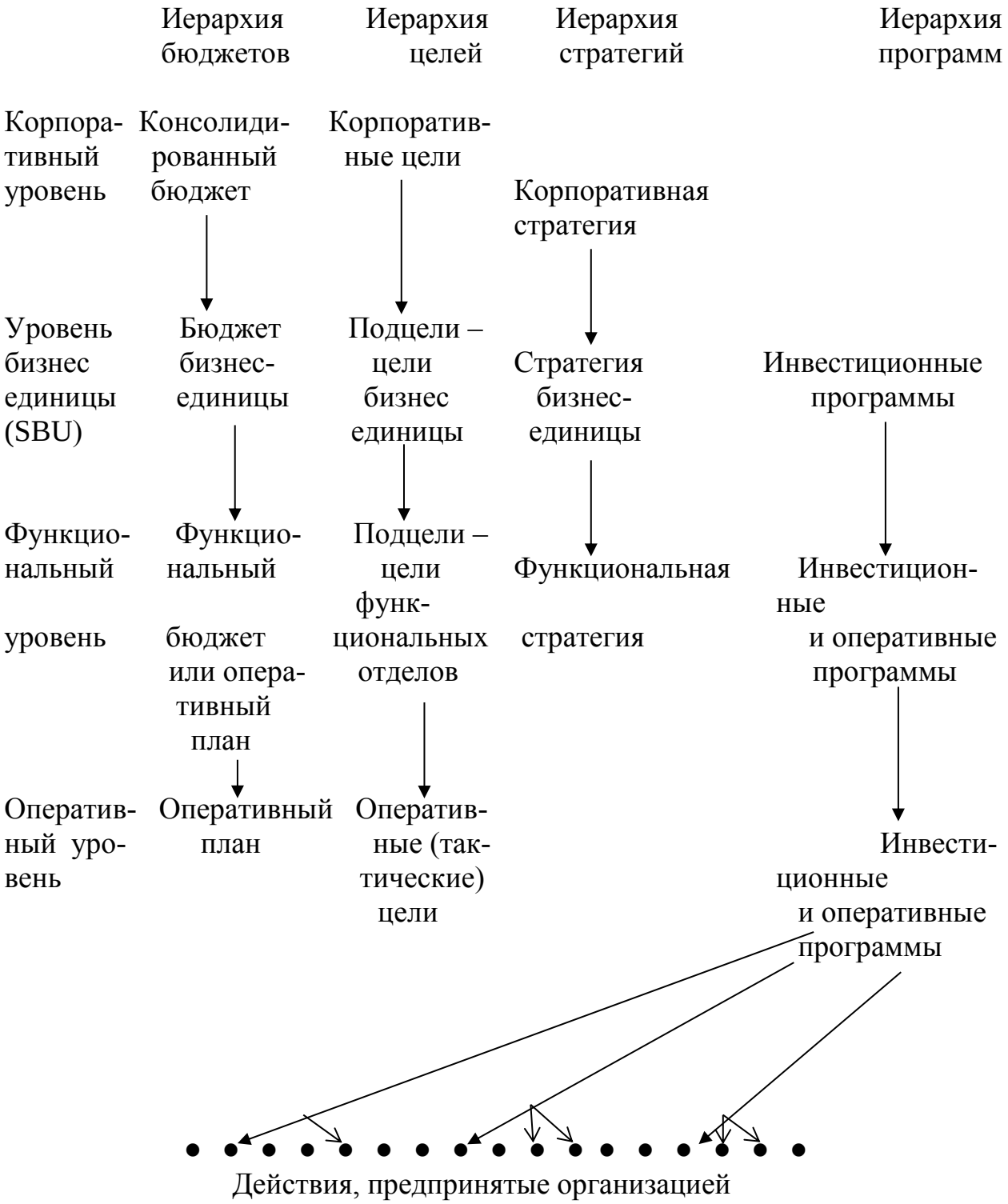


Рис. 4.2. Четыре иерархии планирования по Г. Минцбергу

Идея четырех иерархий Г. Минцберга основана на так называемом «дедуктивном каскаде» Д. Бовера [21]. Суть данного подхода заключается в том, что всякая проблема может быть решена рациональным ее разложением на цели и средства в иерархическом порядке. Классическое разделение стратегического планирования по элементам дал Р. Акофф, разбив его на результаты (цели и задачи), средства (политики и программы) и ресурсы (включая их распределение) [1, с. 19-20]. Герберт Саймон пошел дальше и предложил рассматривать процесс планирования как «модель цели-средства» при помощи названного Д. Бовером «дедуктивного каскада» [21, с. 286]. Суть данного подхода заключается в том, что «всякая проблема планирования может быть решена рациональным разложением всей проблемы на цели и средства в иерархическом порядке» [33, с. 13). Таким образом, плановый процесс порождает целый набор иерархий, которые существуют на разных уровнях и имеют различную продолжительность.

Модель Г. Саймона состоит в следующем: долгосрочные, комплексные или стратегические планы располагаются наверху, охватывают несколько лет (обычно пять), за ними идут среднесрочные планы на два-три года, а оперативные или текущие планы находятся на самом дне. Если попытаться разрезать данную систему планов вертикально, то получится Иерархия целей, где базовые цели, которые должны быть достигнуты организацией в целом, разделены на более конкретные цели, разбитые, в свою очередь, на иерархию подцелей. Иерархия целей переходит в иерархию бюджетов, которые налагают финансовые ограничения для каждого подразделения организации. Таким образом, контур «модели цели-средства» замкнулся. При этом, когда строится «дерево целей», необходимо различать цели системы и цели участников (подробнее смотри [11]).

Г. Стейнер показал, что цели происходят из стратегии. «Как только вероятные стратегии сформулированы, то легко определить цели, которые будут достигнуты, если стратегия выполняется правильно» [36]. Каскад целей порождает каскад бюджетов, которые, в свою очередь определяются программами действий.

Однако, А.Н. Петров обратил внимание, что «цели, бюджет, стратегии и программы не связаны так явно, как это допускается в классических моделях» [10, с. 14]. Например, тезис Г. Стейнера, что цели происходят из

стратегии, оспаривает И. Ансофф, который считает, что цели стимулируют формирование стратегий [2, с. 17]. Как мы увидим ниже, никакого противоречия здесь не наблюдается, если рассматривать их соотношение в рамках «корпоративной пирамиды». Д. Шенк рассмотрел связь между «формулированием стратегий и численным выражением этих стратегий», то есть между стратегиями и бюджетами. Жесткая связь (сначала бюджет, затем стратегия) по мнению автора, может подорвать стратегическую деятельность вследствие чрезмерного внимания к сокращению затрат и контролю, тогда как слабая связь (сначала стратегия, затем бюджет) может дать свободу созидательному формированию стратегии, но, насколько жесткой или слабой должна быть эта связь, ответа в данном исследовании нет.

Наконец, программы, которые разрабатываются на основе новой компетенции очень часто на периферии (на уровнях иерархии, достаточно далеких от топ-менеджмента) и идут вверх по иерархической лестнице за одобрением, могут превратиться в стратегии (развивающиеся по терминологии Г. Минцберга). Они могут вступить в конфликт с преднамеренными стратегиями, предложенными топ-менеджментом, который вероятнее всего закончится пересмотром стратегий на всех уровнях (корпоративном, бизнес-уровне и функциональном). Таким образом взаимосвязь между уровнями стратегий и четырьмя иерархиями достаточно сложна, многогранна и требует дальнейшего подробного изучения.

Рассмотрение пирамиды стратегий через призму «иерархий стратегий» позволило нам предложить собственную модель реализации стратегии развития организации. Она схематично изображена на рис. 4.3. Рассмотрим ее подробнее.

В современной теории стратегического менеджмента существует четкое разграничение понятий **корпоративная и бизнес-стратегия**. Р. Грант сформулировал его следующим образом: «Корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия к тому, как именно она конкурирует [3]. С этой позицией перекликается популярное в настоящее время определение корпоративной стратегии, данное Д. Коллисом и С. Монтгомери: корпоративная стратегия есть способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных уровнях [4].



Рис. 4.3. Вербальная модель реализации стратегии развития организации

Корпоративная стратегия как общее видение конкретизируется как совокупность **стратегических намерений**, которые охватывают конкретные сферы бизнеса, где собирается добывать конкретные преимущества данная организация.

С одной стороны, стратегические намерения как отмечает группа Г. Минцберга [9, с. 182-183] определяют лидерские позиции, к которым стремится данная организация, одновременно, будучи критерием, позволяющим оценить степень продвижения к желанной цели. Компания Komatsu намеривалась «окружить Caterpillar», Canon ставила перед собой задачу «разгромить Xerox», Honda прилагала усилия для того, чтобы стать второй Ford – пионером автомобильной промышленности. Все это примеры стратегических намерений.

Но в то же время стратегические намерения – это нечто большее, чем просто безудержные амбиции, поскольку многие фирмы заявляли о своих амбициозных стратегических намерениях, но вскоре потерпели фиаско. Данное понятие также предполагает активный менеджмент, включающий в себя нацеленность всей организации на победу, мотивирование людей путем разъяснения значимости поставленной цели, наличии определенной свободы для индивидуальных и коллективных предложений, поддержание энтузиазма постановкой по мере развития ситуации новых задач, а также хорошо продуманное распределение ресурсов [26].

Итак, стратегические намерения устанавливают главные цели, определяют новые рыночные возможности и выступают как вдохновляющий сотрудников девиз. По мнению М. Бойсота, особую ценность эта концепция приобретает в ситуации неопределенности внешней среды: «Стратегические намерения основываются на интуитивно сформировавшейся модели или гештальте – некоторые называют это представлением, что позволяет придать происходящему ощущение связности и единства… Это обеспечивает простую, но здравую ориентацию, интуитивно понятную всем служащим компании, - ориентацию, которой в виду ее ясности можно следовать в течении длительного времени [несмотря на турбулентность] внешней среды» [20].

При формировании стратегических намерений очень важным становиться анализ рисков, с которыми столкнется организация при реализации определенных топ-менеджментом стратегических целей. Зарубежные и

отечественные компании в своей деятельности оценивают отраслевые, страновые и региональные, правовые, финансовые и другие риски. Для крупных корпораций важными становятся риски техногенных катастроф и экологические риски. Высокие риски могут повлиять на выбор той или иной сферы бизнеса и поменять стратегическое намерение топ-менеджмента.

Оценка рисков

Оценка рисков реализации определенных стратегических намерений, а точнее бизнес-стратегий (в виде некоторого набора программ развития), является элементом системы управления рисками, которая в свою очередь входит как одна их ключевых составляющих системы менеджмента организации.

Существует множество классификаций рисков, требующих оценки для эффективного менеджмента организацией (компанией) [35].

В рамках одной из схем классификации риски подразделяются на общие риски, связанные с деловой средой, отраслевые риски, связанные с промышленным производством, а также риски, связанные с деятельностью организации (К. Миллер и Х. Валлер [31]). Основная идея заключается в том, чтобы в первую очередь рассмотреть и проанализировать общие условия деловой среды, а затем последовательно определить более специализированную область для концентрации внимания на отдельных вопросах, имеющих отношение к деятельности компании (рис. 4.4.). Риски, связанные с деловой средой, охватывают факторы, определяющие непосредственный контекст международной коммерческой деятельности и тенденции в социально-экономической сфере в целом, включая воздействие природных явлений, техногенных катастроф и террористических актов. Социально-экономические процессы включают в себя изменяющуюся политическую конъюнктуру, макроэкономические условия, вмешательство со стороны регулирующих органов и т.д. Отраслевые риски, связанные с промышленным производством, оказывают влияние на состояние конкуренции в том или ином промышленном сегменте, в рамках которого осуществляется деятельность корпорации. В данном случае имеют значение факторы, характерные для промышленной сферы, в частности изменение нужд потребителей, деятельность ближайших конкурентов, технологические достижения и научно-тех-

нические новшества и т.д. Специфические риски компании связаны с внутренними условиями деятельности, преобладающими в самой организации, так как данные риски проявляются в способах организации работы, в системе поощрения сотрудников, в процедурах принятия решений, регулирования и контроля деятельности и так далее и объединяют производственный, документарный и коммерческий риски. Чем более пристально рассматриваются данные виды рисков, тем сложнее измерить и определить количественные параметры связанных с ними факторов внешнего воздействия, вследствие чего риски начинают казаться неопределенными.



Рис. 4.4. Диаграмма классификации рисков

В современном бизнес-сообществе наиболее распространенными (популярными) считаются четыре концепции управления рисками.

В целом данные концепции очень похожи по структуре, что иллюстрирует представленная ниже общая модель, состоящая из 6 этапов (рис. 4.5.).

Как становится ясно при рассмотрении рисунка 4.5., а также из приведенного ниже краткого описания данных 6 этапов, указанные выше четыре концепции могут считаться стандартными моделями принятия решений, разработанными в целях содействия органам (лицам), отвечающим за принятие решений, в процессе улучшения качества принимаемых стратегических, тактических и оперативных решений. Структура и содержание концепции фактически уравнивается с классическими моделями принятия эффективных решений, учитывая все основные элементы последних, относящиеся к постановке цели, выявлению проблемы, выработке альтернативных решений, оценке последствий, выбору, реализации, регулированию и контролю.

Таблица 4.1

Четыре концепции управления рисками

Управление рисками по принципу, наиболее подходящему для распространения в пределах всего предприятия в целом – Стратегии объединения рисков и возможностей (EWRM)	Стандарты управления рисками (FERMA)	Концепции управления рисками предприятия (УРП – COSO 2)	Управление рисками (AS/NZS 4360:2004)



Модель пересмотрена и реконструирована под влиянием концепции DeLoach

Рис. 4.5. Схема общей структуры четырех концепций, состоящей из 6 этапов [15, с. 113]

Этап 1: Постановка цели

Высшее руководство вырабатывает и принимает решения по постановке целей и построению стратегий деятельности организации, а также по

управлению рисками в отношении корпоративной идеологии, программы и основных целей организации.

Этап 2: Установление наличия рисков

Установление событий, которые могут оказывать влияние на достижение целей организации и эффективную реализацию стратегий деятельности последней. Источником событий могут быть действия, решения, либо иные события, имеющие место в рамках деловой среды и условий осуществления деятельности внутри организации, либо за ее пределами. В данном случае применяются методы установления событий, такие, как макроэкономический анализ, оценка эффективности деятельности производственного предприятия, анализ сценариев, анализ собственных ресурсов и анализ производительности.

Этап 3: Оценка риска

Уровень неопределенности установленного события определяется при помощи классической модели оценки рисков, в рамках которой рассматривается вероятность возникновения каждого отдельно взятого события, а также связи такого события с возможным влиянием (последствием) на процесс достижения целей организации.

Этап 4: Реагирование на риск

Осуществляется отбор событий, устанавливается очередность их обработки и определяются механизмы реагирования на риск. Механизмам реагирования обычно присваиваются обозначения, такие, как предотвращение риска, снижение риска, делегирование полномочий по управлению риском либо допустимая степень риска.

Этап 5: Процесс планирования комплекса мер

В отношении каждого выделенного риска разрабатывается и реализуется отдельный комплекс мер. Назначаются владельцы рисков.

Этап 6: Контрольные мероприятия

Для каждого отдельно взятого комплекса мер разрабатываются контрольные мероприятия в целях обеспечения своевременного и надлежащего исполнения принятых механизмов реагирования на риски.

В рамках всех четырех концепций приводятся аргументы в пользу того факта, что процесс управления рисками не должен рассматриваться как последовательное единичное мероприятие. Деловая среда и условия осуществления коммерческой деятельности активно развиваются, вызывая

новые виды рисков, а соответствующие методы реагирования, регулирования и контроля, применяемые ранее, могут устаревать, оказаться неэффективными, либо нецелесообразными. Таким образом, необходим эффективный механизм обратной связи, постоянного наблюдения и контроля в отношении рисков.

Д.В. Де Лоач утверждает, что «Стратегия управления рисками должна быть согласована с иными стратегиями компании, независимо от того, выработаны ли они отдельно, либо совместно с действующими стратегиями осуществления коммерческой деятельности. В случае если стратегия управления рисками вырабатывается после разработки стратегии осуществления коммерческой деятельности (это происходит довольно часто, учитывая, что в рамках выработки стратегии осуществления коммерческой деятельности риск часто выбирается по наитию), последняя должна быть подтверждена и скорректирована после рассмотрения всех рисков в полном объеме...(...) Таким образом, стратегия осуществления коммерческой деятельности и стратегия управления рисками должны разрабатываться одновременно – по крайней мере на высшем уровне – так, чтобы данные стратегии соотносились друг с другом» [23,с. 94].

Однако анализ, проведений П. Хеприксоном и Т. Ухленфельдом [15] показал, что существующие системы управления рисками практически не дают рекомендации, как оценивать риски в процессе формирования стратегии. Практически оценка рисков на данном этапе стратегического менеджмента до сих пор происходит по наитию, то есть зависит от опыта, интуиции и таланта участников данного процесса.

П. Хеприксон и Т. Ухленфельд считают, что современные системы управления рисками, которые используются большинством западными компаниями, ограничиваются определением, оценкой и управлением серьезными рисками для достижения уже поставленных целей и реализаций существующих стратегий. При этом качество (точнее эффективность) системы управления рисками будет повышаться тем больше, чем меньше будет горизонт принятия решений.

Вторая важная проблема при оценке рисков при реализации уже сформированной стратегии является процесс объединения рисков, под которым «понимается процесс, при котором установленные и выраженные в

количественных показателях риски на разных уровнях организации объединяются в общую концепцию, устанавливаются наиболее важные риски и очередность их обработки, осуществляется отбор рисков, а соответствующая информация эффективно и надлежащим образом предоставляется непосредственно ключевым руководителям высшего звена, ответственным за принятие решений в организации. Эффективное объединение, осуществленное надлежащим образом, представляет собой основной фактор, обеспечивающий практическую основу для принятия эффективных стратегических решений и эффективного распределения ресурсов. Таким образом, если основной интерес для специалистов-практиков состоит в управлении рисками, можно предположить, что современные концепции имеют непосредственное отношение к данному вопросу» [15, с. 121].

Проблема имеет общий характер, но кажется наиболее существенной в контексте крупных организаций, ориентированных на международный уровень, работающих в различных областях коммерческой деятельности и расположенных в различных городах и государствах. Подобные организации сталкиваются с большим количеством сложностей, при которых культурные различия, различия в представлении взглядов и выражении мнений, разница в оценках могут привести к серьезным отличиям в рамках выработки основных направлений деятельности и непосредственно определения основных рисков и, следовательно, повлиять на процесс объединения. Подобные различия могут приводить к ошибкам при принятии решений в рамках стратегического процесса, а также в рамках принятия оперативно-тактических решений.

Крупные организации со сложной структурой, таким образом, представляют собой первоочередную цель для управления рисками предприятия. Таким образом, это весомый аргумент в пользу того факта, что при управлении рисками следует принимать в расчет деятельность по объединению рисков. Однако на практике, ни одна из существующих систем управления рисками фактически не касается данного вопроса достаточно подробно [подробнее смотри 15].

В рамках обычного технико-экономического подхода управление рисками, как правило, связано с предотвращением убытков. В некоторых направлениях, очевидно, принимается тот факт, что риск может быть

связан только с отрицательными результатами, например, согласно обоснованию, приведенному в стандартах FERMA в отношении области «безопасности»: («...только отрицательные последствия»).

При этом с появлением концепций, подходящих для распространения в пределах всего предприятия в целом, повышенное внимание стало уделяться двусторонним результатам, присущим природе риска. Концепция риска имеет тесную связь с неопределенностью, то есть неспособностью составления точного прогноза возникновения данных событий, а также их последствий. Понятие риска происходит от итальянского глагола «risicare», что означает «подвергаться опасности/быть под угрозой», либо «осмеливаться/решаться». Обычное значение данного термина, таким образом, предполагает два возможных результата, то есть убыток или прибыль [17].

В рамках данного двустороннего контекста риск связан с неопределенностью относительно данного события, либо действия, в результате которого организация может понести убытки либо получить прибыль. В контексте управления рисками риск, таким образом, можно определить, как совокупность взаимосвязей факта возникновения данного события и последствий такого события. В рамках существующих концепций, распространенных на западных предприятиях (фирмах), чаще всего выделяется более широкое определение концепции риска. При этом особо подчеркивают, что деятельность по управлению рисками не должна ограничиваться предотвращением (или предупреждением) убытков, но одновременно должна концентрироваться на определении новых направлений коммерческой деятельности и роста организации, учитывая связь со стратегией, это, безусловно, имеет смысл.

В этом контексте нелишне вспомнить о разработке сценариев развития, которые по меткому выражению М. Портера, позволяют «в полной мере понять, как правильно строить стратегию с учетом фактора неопределенности» [12, с. 600].

Стратегические намерения, как определялось ранее, устанавливают главные цели для отдельных бизнес-единиц, формируя, таким образом, для них определенное видение со стороны топ-менеджмента организации. На основании этого видения руководство бизнес-единицы разрабатывает свои **бизнес-стратегии**. Обычно они формулируются в виде отдельных бизнес-

проектов, в форме неких продуктовых (операционных) программ, связанных с разработкой, организацией, производством и сбытом определенного вида или целой линейки товаров. Таким образом бизнес-стратегия представляет собой некоторую совокупность программ.

Функциональные стратегии, как считают некоторые специалисты «конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижения основной цели, поставленной руководством предприятия» [10, с. 190] . Пик теоретических разработок, касающихся функциональных стратегий, пришелся на восьмидесятые и начало девяностых годов, когда выделялись функциональные стратегии, обеспечивающие развитие или отдельных ресурсов: финансовая (финансовые ресурсы), социальная (трудовые ресурсы), или важных направления добавления ценности товара: стратегия маркетинга, инновационная стратегия.

Однако практика показала, что навязывание теоретиками практиками необходимость разработки определенного обязательного набора функциональных стратегий не увенчалось успехом. Функциональные стратегии в организациях (особенно крупных) разрабатывались и разрабатываются, однако они, как представляется на современном уровне понимания ситуации, связаны с разработкой траекторией развития некоторого связного ресурса, который является ключевым (стержневым) (и/или дефицитным) для получения долгосрочного конкурентного преимущества. Сюда относятся прежде всего финансовые и трудовые ресурсы. В последнее время в крупных компаниях важной функциональной стратегией стала социальная ответственность, которая скоординировано проводится как внутри организации, так на региональном, страновом и международном уровне.

Бизнес-стратегии и функциональные стратегии являются однопорядковыми по значимости по отношению к корпоративной стратегии, но в реальности функциональные стратегии носят подчиненный характер по отношению к бизнес-стратегиям, как инфраструктурные элементы системы, подчиненные базовым элементам. Важно отметить также, что функциональные стратегии чаще всего разнонаправлены по своей природе, поскольку их руководители имеют собственное видение достижения поставленных ориентиров и свою роль в реализации корпоративной стратегии.

Поэтому необходима их координация путем согласования как между собой, так и с бизнес-уровнем.

Главным рычагом, позволяющим согласовать все бизнес-стратегии и функциональные стратегии, является корпоративный бюджет. Он, как консолидированный бюджет представляет собой иерархию бюджетов. Финансы всегда являются дефицитным ресурсом и поэтому ограничивают выбор как самих траекторий развития, так и способов (методов) их реализации. Именно поэтому финансовая стратегия является ключевой среди функциональных и разрабатывается в головном офисе под непосредственным контролем топ-менеджмента.

Таким образом, разработка и сопряжение четырех иерархий: стратегий, целей, программ и бюджетов определяет некий порядок действий внутри организации, который принято называть стратегическим планом. Теперь необходимо привести этот план в движение, наполнить его реальными действиями. Для этого существуют определенные механизмы, которые рассмотрим в следующем параграфе.

4.2. Механизмы реализации стратегии развития организации

4.2.1. Менеджмент изменений в реализации стратегии

Стратегия организации предполагает изменение последней, причем чаще всего изменение революционное, качественное («квантовый скачок»). В данном параграфе мы рассматриваем базовые принципы менеджмента изменений в организации в рамках реализации новой стратегии. Для реализации стратегии (скажем, по отношению к товару или рынкам) все эти факторы могут потребовать изменений.

Г. Минцберг отмечает: «Хотя «стратегия» - это слово, которое в первую очередь ассоциируется с будущим, ее связь с прошлым не менее важна. Как когда-то заметил Серен Кьеркегор, мы проживаем жизнь вперед, но понимаем ее задним числом. Вырабатывая стратегию, менеджер может связать ее с будущим, но понимать ее он должен через прошлое.

Подобно мастеру, сидящему у гончарного круга, организациям, если они хотят эффективно управлять своим будущим, необходимо научиться

чувствовать свое прошлое. Только поняв модели, определявшие их поведение, они смогут в полной мере разобраться, какими способностями и потенциалом они обладают. Таким образом, создание стратегии, как и процесс созидания в любом ремесле, требует естественного синтеза будущего, настоящего и прошлого» [9 с. 76].

Разные организации демонстрируют различные подходы к изменениям. Здесь можно провести параллель с людьми. Одни из них очень консервативны и организуют свою жизнь так, чтобы свести изменения в ней до минимума. Такие люди, как правило, боятся изменений и сопротивляются им. Другим быстро все надоедает, и они ищут новые интересные проблемы, новую работу и т.п. В организациях существует тот же спектр отношений.

Инерция как барьер для изменений

Инерция - термин, заимствованный из физики. К телу необходимо приложить силу, чтобы преодолеть его статичность и заставить двигаться. При этом размер и форма тела будут играть важную роль, например можно сравнить инерцию футбольного мяча и поезда.

Точно так же различные организации имеют менеджмент с различной степенью инерции. Одни легко реагируют на изменения, другие - более неохотно. Готовность к изменениям может зависеть от культуры организации, ее размеров, существующей структуры, вида продукта, который она производит, от ее позиции на рынке и даже от ее возраста (т.е. от того, как долго она существует в данном виде).

Сопротивление изменениям возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившихся стандартах поведения, критериях и структуре управления.

И. Ансофф определяет сопротивление как многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений [2, с. 456].

Ключевую характеристику сопротивления можно найти в высказывании Н. Макиавелли: «Сопротивление переменам пропорционально силе ломки культуры и структуры власти, происходящей из-за перемен».

Применительно к конкретной ломке сопротивление будет обратно пропорционально периоду времени, в течении которого происходит изменение [2, с. 457].

И. Ансофф предлагает некую теоретическую конструкцию, где рассматривает сопротивление изменениям как сопротивление отдельных лиц, групповое сопротивление и сопротивление системы[11].

Сопротивление изменениям со стороны работников организации может определяться одним или несколькими из следующих факторов.

Во-первых, у тех, кого изменения могут коснуться, отсутствует четкое понимание деталей. Возможно, им не объяснили причины изменений или они не знают, как эти изменения коснутся лично их. Этот барьер может быть сравнительно легко преодолен руководством, которое должно принять необходимые меры для заполнения информационных пробелов.

Во-вторых, у подчиненных нет доверия к руководству.

В-третьих, инерция подчиненных может быть вызвана страхом либо за свое положение, пост, либо за свой социальный статус. Тех, кого данные изменения касаются, могут опасаться того, что эти изменения отрицательно повлияют на их место и статус в организации.

И наконец, в какой-то степени инерцию можно объяснить неуверенностью в будущем. Реакция на неопределенность в будущем может быть различной: одни демонстрируют более негативное отношение, чем другие.

Некоторые из признаков сопротивления приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Признаки сопротивления

«Терпение и труд все перетрут» (отказ)

«Начнем новую жизнь с понедельника» (откладывание на потом)

«Не сыграть бы в ящик» (неопределенность)

«Новый клич разбил паралич» (отсутствие внедрения)

«Чем больше тратим краски (на лозунги), тем меньше верим в сказки» (стратегическая неэффективность)

«Чего босс не знает, от того и не страдает» (саботаж)

«давайте вернемся назад к настоящей работе!» (отступление)

К. Левин [28] предложил при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель, которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

[11] Более подробно рассуждения на данную тему изложены в [2].

«Размораживание», как первая ступень модели, предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Во многих организациях ничего не меняется в течение многих лет, и «размораживание» необходимо как фаза встряски. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор. Изменяющиеся рыночные условия, например, свидетельствуют о том, что изменения в организации тоже неизбежны. Рыночный кризис может убедить работников, что изменения - это необходимое следствие данного кризиса. Внутри фирмы ожидание перемен может быть вызвано изменениями в менеджерском звене, провозглашением борьбы за прибыль или разговорами о реструктуризации.

Вторую ступень модели К. Левин называет «движение к новому», движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьировать. Структурные изменения обычно осуществляются достаточно быстро. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

Третья ступень модели по К. Левину – это «застывание» («замораживание», «блокирование») необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется определенная решительность.

Одномоментные и поэтапные изменения

Изменения могут проходить с разной скоростью - одномоментно и поэтапно, постепенно (рис. 4.6.). Выбор схемы изменений определяют два фактора [34]:

1) насколько срочной является необходимость изменений. Рыночный кризис, например, обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через 5 лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно;

2) насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры. Для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, чем другим.

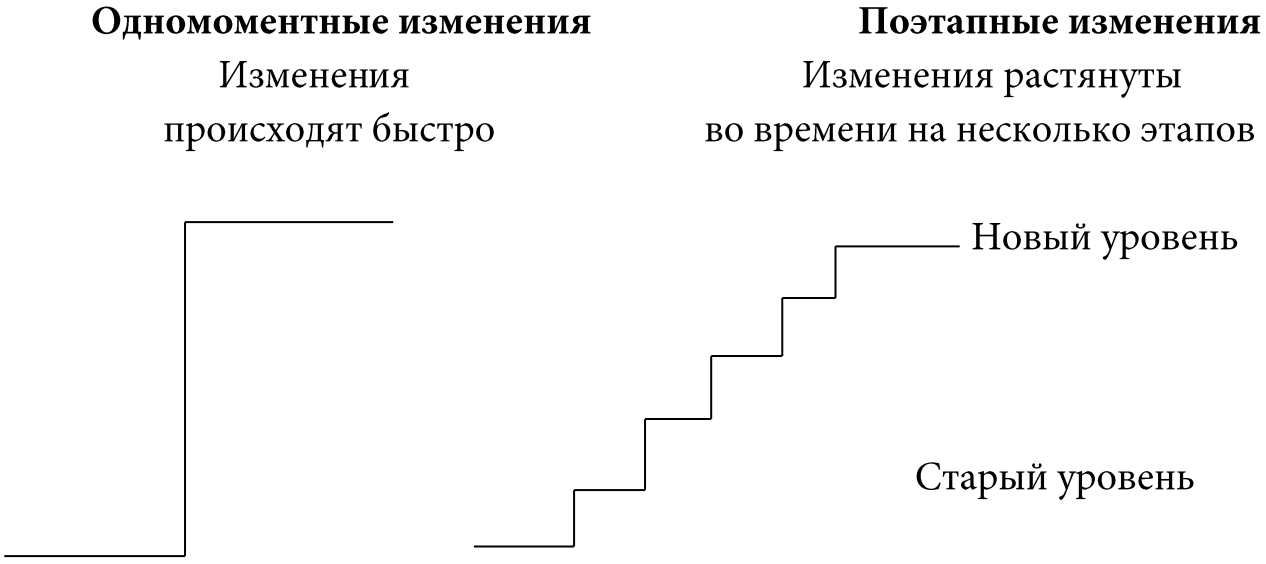


Рис. 4.6. Одномоментные и поэтапные изменения

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Такая модель изменений позволяет организации быстро реагировать на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является «болевой» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже принуждение по отношению к подчиненным, что может испортить взаимоотношения между ними.

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть фаза «отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды.

Модели реализации изменений

Рассмотрение процесса фактического руководства стратегическими изменениями неизбежно приведет нас к анализу ряда менеджерских подходов и их соответствия различным ситуациям. Д. Кэмпбелл, Дж. Стоун-Хаус и Б. Хьюстон определяют два дополняющих друг друга подхода [6].

Некоторые авторы считают, что изменения могут быть успешно проведены с помощью целого ряда менеджерских приемов - по принципу: «если не срабатывает одно, попробуй другое».

Большинство ученых и менеджеров единодушны в том, что процесс изменений должен начинаться *с предоставления сведений и коммуникации.* Необходимо информировать всех долевых участников (в основном внутри компании), которых могут коснуться данные изменения. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений. В некоторых организациях уже одной этой процедуры достаточно, чтобы преодолеть инерцию и начать процесс изменений. В других - нет.

Следующим шагом должно быть *движение к обсуждению и к взаимному участию.* Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений. Таким образом, есть надежда, что все будут «в одной лодке», и работники будут чувствовать свою причастность к данным изменениям. На этом этапе возможно некоторое манипулирование подчиненными со стороны менеджмента путем апеллирования к эмоциям работников либо сознательного недооценивания или переоценивания изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участия в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому *принуждению.* Эта тактика приемлема не во всех организациях, но там, где она может быть использована, достигается ощутимый результат. Принуждение - это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования асимметрии в должностных полномочиях менеджеров высшего звена и рядовых работников. К данной тактике прибегают в крайнем случае, так как она может дать очень негативный эффект на дальнейшие взаимоотношения между руководителями и подчиненными.

Второй подход к фактическому руководству стратегическими изменениями известен как **единоличная организация изменений** в некоторых исследованиях данный подход называют «чемпионом модели изменений». Единоличная организация - это процесс, который от начала и до конца проводится одним человеком. Им может быть топ-менеджер организации или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений. При таком под ходе есть ряд преимуществ.

Во-первых, внимание сосредоточивается на конкретном человеке, который олицетворяется с процессом изменений. Живой «символ» изменений может действовать как стимул к их совершению, что даст возможность избежать сложностей.

Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является экспертом в данной области. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом проблемами и способами их решения.

В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии.

А.Н. Люкшинов различает четыре подхода к проблеме менеджмента в условиях изменений: [7, с. 325-329]

1 – принудительный метод проведения изменений;

2 – адаптивные изменения;

3 – управление кризисной ситуацией;

4- управление сопротивлением.

Принудительный метод проведения изменений предусматривает использование силы преодоления сопротивления. Опыт показывает, что принудительное изменение – процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но он дает преимущество во времени. Использование данного метода оправдано лишь в условиях острого дефицита времени, когда требуется незамедлительная реакция.

Адаптивные изменения – постепенные незначительные перемены, которые в течение длительного периода оказывают воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Этот процесс социологи называют **органической адаптацией**. Руководит им не высшее руководство организации, и возникает он как реакция на постоянные воздействия извне, на неудовлетворительные показатели функционирования организации или, что реже, осуществляется творческими силами внутри организации. Такая постепенная адаптация обычно протекает путем проб и ошибок.

Процесс адаптивных изменений медленный, но он имеет и положительные стороны – сопротивление в каждый конкретный момент времени при этом незначительно. К этому приему прибегают в условиях, когда у сторонников изменений нет достаточного административного ресурса.

Управление кризисной ситуацией применяется в тех случаях, когда изменение во внешней среде угрожает существованию организации, и она находится в жестоком цейтноте. В условиях кризиса сопротивление уступает место поддержке. Когда цейтнот нарастает, первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники, быстрые и эффективные ответные действия.

По мере выхода из кризисной ситуации руководство организации должно предвидеть и предупредить возобновление сопротивления, которое обычно сопровождает первые признаки преодоления кризиса.

Часто случается, что группа топ-менеджеров убеждает себя в неизбежности надвигающегося кризиса, в то время как остальные менеджеры еще не улавливают признаков его приближения. Если эта группа обладает достаточной властью и влиянием, она должна предпринять принудительные ответные меры, причем эти меры должны быть реализованы в условиях жесточайшего дефицита времени.

Управление сопротивлением – промежуточный подход, который может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Он может применяться, когда времени больше, чем необходимо для принудительных, и меньше, чем для адаптивных изменений.

Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод преобразуется в принудительный, с уменьшением срочности – в адаптивный метод осуществления изменений. Это свойство приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы; в конце каждого этапа происходит реализация определенной программы внедрения.

Утвердившееся понятие о том, что планирование и внедрение суть процессы последовательные, уступает место параллельным процессам – планированию и внедрению.

Сопротивление контролируется прежде всего с помощью четкого определения стартовых условий. Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения. И наконец, сопротивление находится под контролем в течении всего процесса изменений.

Преимущество метода управления сопротивлением заключается в том, что он подгоняет ответные меры организации к началу процессов во внешней среде и одновременно учитывает реальное распределение власти внутри нее. Недостаток состоит в том, что этот метод сложнее двух других. Более того, он требует постоянного внимания со стороны высшего руководства.

4.2.2. Соответствие культуры выбранной стратегии

Реализация стратегии обычно увязывается с вопросом о том, насколько культура организации будет соответствовать этой стратегии. Организации, как и отдельные личности, отличаются друг от друга своей готовностью принимать какие-либо решения.

В контексте реализации стратегии культуру обычно рассматривают с точки зрения ее соответствия выбранной стратегии. Так, например, не все люди в равной степени соответствуют тем или иным видам работ или задачам. Некоторые из них готовы решать новую сложную задачу и с воодушевлением принимают изменения. Про таких обычно говорят, что они любят прыжки с парашютом. Другие предпочитают ничего не менять. Они консервативны по своей природе и, скорее всего, отвергнут предложение принять участие в рискованном виде спорта. Таким образом, эти два типа личностей отражают существующие противоположности в рамках понятия «соответствие».

Майлз и Сноу [30] выделили 4 типа культуры по степени их реагирования в ходе реализации стратегии. Это, пожалуй, одна из наиболее интересных классификаций в данном контексте. Авторы подразделяют культуры на типы в зависимости от того, как они относятся к стратегии. Эти различия в культурах важно учитывать, так как они демонстрируют, как каждый тип культуры реагирует на различные стратегические варианты.

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

типа прекрасно срабатывают в условиях стабильных и достаточно зрелых рынков.

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

Культуры-аналитики (analyser cultures) демонстрируют черты культур – разведчиков и защитников. Они способно сочетать стабильность (что любят культуры-защитники) и нестабильность (к чему научились приспосабливаться культуры-разведчики). Такие культуры при одних обстоятельствах могут быть весьма консервативны, а при – достаточно гибки.

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

Очевидно, что способность разных культур осуществить какую-либо стратегию, неодинакова. Так, например, культуры-защитники и подобные им менее способны принять программу радикальных изменений, чем культуры с ярко выраженными характеристиками разведчиков.

Различие в культуре с точки зрения того, что есть и что необходимо для стратегии, - один из наиболее важных аспектов в реализации стратегии. Несоответствие между этими двумя моментами является действительно сложной проблемой для менеджмента, ибо приходится решать, изменять ли культуру полностью или частично, соглашаясь на компромисс при определении стратегических целей.

Общая приверженность неким взглядам способствует постоянству в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. «Прежде чем будет иметь место стратегическое обучение, организация должна как бы позабыть старую (доминировавшую) логику… [14]. Доминирующие в организации глубокие убеждения и имплицитные допущения (культура) являются наиболее мощными внутренними препятствиями фундаментальным изменениям. Лучше других об этом сказал Карл Вёйк: «Корпорация *не обладает* культурой. Корпорация *и есть* культура. Вот почему ее чрезвычайно трудно изменять» [8, с. 223].

Дж. Лорш указывает, что культура не только выполняет функцию призмы, которая, как бы ослепляя менеджеров, не позволяет им своевременно разглядеть изменения внешних условий. «Даже когда руководителям удается преодолеть близорукость, они реагируют на происходящие события с позиций собственной культуры», оставаясь верными выработанным в прошлом убеждениям [29].

Проблема преодоления стратегической инертности организационной культуры является предметом многих исследований. Так, Дж. Лорш считает, что высшее руководство должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой и важнейшей составляющей культуры компании [29]. Автор предлагает ряд способов, облегчающих руководителям решение этой задачи, включая:

1. учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», чья обязанность — ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи;
2. приглашение внешних управляющих, которые будут «поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях»;
3. организация «в компании образовательных программ для менеджеров сред него звена с привлечением специалистов со стороны»;
4. поощрение «систематической ротации менеджеров, с точки зрения их функций и обязанностей» [29].

Дж. Лорш также утверждает, что доминирующие в организации основные убеждения должны быть зафиксированы в письменной форме: «Если менеджеры осознанно разделяют некоторые верования, последние будут не так сильно сужать их поле зрения и менеджеры скорее поймут, когда перемены во внешней среде приводят к "износу" определенных аспектов культуры» [29]. Он полагает, что руководители должны периодически проводить *культурный* аудит, цель которого — выработка общих для всей организации убеждений. Но тогда возникает проблема, которая заключается в возможности таким образом по-настоящему убедить людей в правильности той или иной идеи.

И. Бьоркман обращает внимание на исследования, доказывающие, что радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре, осуществление которых, по мнению ученого, включает в себя четыре этапа [19]:

1. Стратегическое отклонение (смещение). В большинстве случаев радикальным изменениям предшествует увеличение разрыва между системой взглядов организации и характеристиками окружения; развивается «стратегическое отклонение» (подробнее о стратегическом отклонении пишет Г. Джонсон в [27]).

2. «Размораживание» существующей системы убеждений. Как правило, стратегическое отклонение в итоге приводит к снижению финансовых показателей и осознанию организационного кризиса. В подобной ситуации казавшиеся бесспорными верования подвергаются сомнению и пересмотру. В результате в организации растут напряженность и разобщенность, происходит развал... системы однородных взглядов.

3. Эксперименты и переформулирование. После того как наступает разочарование в прежней системе взглядов, нередко наступает период замешательства. Он может завершиться созданием новой стратегической концепции, основывающейся как на новых, так и на старых идеях, а также принятием в соответствии с этой концепцией экспериментальных стратегических решений. Положительные результаты принятых решений укрепляют приверженность новой модели поведения.

4. Стабилизация. Положительная обратная связь постепенно усиливает приверженность членов организации новой — доказавшей свою эффективность — системе взглядов.

Особое внимание необходимо обратить на организационные культуры организаций при разработке стратегий слияний и поглощений. Анализ стратегий слияний, поглощений и создания совместных предприятий, как правило, включает в себя исследование конфронтации различных организационных культур. Этим «конфликтом культур» специалисты объясняли, например, неэффективность имевшей место в 1980-х гг. волны слияний [8, с. 225]. Если объединение двух фирм целесообразно с «рациональной» точки зрения (производственной или рыночной), то причиной крушения их союза могут послужить далеко не столь очевидные культурные различия. Уникальность культуры любой и каждой организации обусловливает проблематичность реализации подобных стратегий.

4.2.3. Структура организации в реализации стратегии

Понятие стратегии охватывает действия организации, направленные на достижение этих целей. Оно включает постановку задач и целей. На начальных этапах развития организации это движение представляет собой прямую линию. Если есть конечная цель и описаны пути движения, любой заинтересованный работник будет с легкостью следовать намеченному курсу. По мере того, как организация растет и ее деятельность становится разнообразнее, возникает необходимость координации. Стратегия переходит на другой уровень сложности. На этом этапе вопросы стратегии и структуры (включая управление и контроль внутри структуры) необходимо рассматривать в комплексе, системно, добиваясь синергического эффекта.

Достижение целей, определенных при формулировании стратегии, требует наличие адекватной организационной структуры, вследствие чего стратегический менеджмент предполагает выработку оптимального баланса в системе «стратегия – структура – процесс принятия решений». Данный вопрос был подробно исследован Альфредом Чандлером еще в 1962 году. Он показал, что для любой заданной стратегии должна быть разработана соответствующая организационная структура. Его изречение «Структура должна следовать за стратегией» популярно среди специалистов по стратегическому менеджменту до сих пор (см. Врезку 1).

Важность данного вопроса доказывает и тот факт, что практически в каждом зарубежном учебнике по стратегическому менеджменту присутствует отдельная глава «Организационная структура». Обычно говорят о четырех традиционных организационных структурах: линейной, функциональной, дивизиональной и матричной. Линейные структуры чаще всего обнаруживаются в маленьких компаниях, где жесткий контроль существенен для выживания. Функциональные структуры используют преимущества разделения труда в организации между такими взаимосвязанными подразделениями, как отдел продаж, отдел основных операций, бухгалтерия/финансовый отдел. Такой подход отличается эффективностью, способствует развитию у сотрудников с течением времени функциональных навыков и, по всей видимости, является наиболее распространенным. Вопросы

координации и преодоления конфликтов между подразделениями являются главными трудностями, с которыми сталкиваются функциональные структуры.

Врезка 1. Структура должна следовать за стратегией.

Оригинальное исследование, касающееся организационной структуры многопрофильных фирм, было проведено историком бизнеса Альфредом Чандлером. Он показал, что увеличение числа **структур с большим количеством подразделений** в корпоративной Америке было ответом на стратегию корпоративной диверсификации. Действительно, его вывод о том, что «структура следует за стратегией», был, возможно, одним из первых утверждений теории непредвиденных обстоятельств, высказан в литературе, посвященной организационным структурам.

Изучая Du Pont, Sears, General Motors и Standard Oil, Чандлер обратил внимание на то, как традиционно функционирующие организации стали перегруженными после того, как в начале XX столетия эти компании совершили экспансию в многочисленные бизнесы. Когда подобное произошло, фирмы приняли структуру, в рамках которой каждое подразделение осуществляло почти полный набор функций, включая производство, маркетинг и поставки своей продукции [1]. Позволив подразделениям взять на себя оперативную ответственность, корпоративный офис освободил себе руки для планирования стратегии и распределения ресурсов по различным бизнесам. Чандлер доказывал, что такое разделение рабочей нагрузки решило проблему информационной перегрузки, с которой сталкивались старшие корпоративные менеджеры, конкурируя в многочисленных бизнесах с функциональной организационной структурой.

Последующие работы специалистов в области стратегического менеджмента включали в себя массу эмпирических исследований процесса превращения различных компаний в структуры с многочисленными подразделениями [2]. Эти исследования показали, что по мере того, как степень диверсификации компаний возрастает, большая их часть в развитых странах преобразуется, хотя и разными темпами, в такие структуры. Эмпирические исследования также подтвердили, что результаты работы фирмы улучшаются, когда выбирается подходящая организационная форма [3]. Например, диверсифицированные корпорации, преобразовавшиеся в структуры со многими подразделениями, оказались более прибыльными, чем те, которые остались функционально организованными.

[1] A. D. Chandler. Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
[2] D. Channon. The Strategy and Structure of British Enterprise. London: MacMillan, 1973; G. Pooley-Dyas. Strategy and Structure of French Enterprise. Ph. D. dissertation, Harvard Business School, 1972.
[3] H. Armour, D. Teece. Organization Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis // Bell journal of Economics, 1978, 9, p. 106-122; Я. Е Hoskisson. Multidivisional Structure and Performance//Academy of Management Journal, 1987, 30, p. 625-644.

Источник: Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007, с. 202.

По мере роста компании, расширяется спектр продуктов и услуг, которые она предлагает на рынке, а также география ее операций. Это приводит к необходимости дивизионального разделения бизнеса в соответствии с одним или несколькими из этих трех принципов: продукт, услуга или ры-

нок. Дивизиональная структура способствует большей концентрации каждого подразделения на задачах самостоятельного направления деятельности. Это, в свою очередь, может привести к соперничеству самостоятельных бизнесов из-за корпоративных ресурсов, возможно потеря целостности структуры компании и размывание ее имиджа. Компании, которые интенсивно работают с определенными клиентами или над важными проектами, отдают предпочтение матричной структуре, которая позволяет временно делегировать сотрудников функциональных служб для выполнения определенных задач.

Чтобы избежать недостатков постоянной матричной организации, некоторые фирмы, решая отдельные стратегические задачи, стали создавать «временные» или «гибкие» *кросс-функциональные* структуры. Такой подход, (а его, в частности, практиковали *Motorola*, *Philips* и другие) позволяет пользоваться преимуществами *временных* рабочих групп матричного типа, сохраняя при этом дивизиональную структуру в качестве основы организации. Такое развитие матричной организации получило название «командно-проектной структуры». Командно-проектная структура облегчает концентрацию ресурсов на узких, но стратегически важных направлениях деятельности фирмы: продуктах, проектах, рынках, клиентах и инновациях.

Командно-проектная структура состоит из нескольких групп или команд, объединяющих функциональных менеджеров и технических специалистов (например, инженеров, маркетологов, финансистов, исследователей, администраторов), каждая из которых занимается новым продуктом, процессом или проектом, и которые наделены полномочиями принятия всех важных решений относительно данного проекта. Обычно такая команда объединяется вокруг идеи нового продукта, однако, если идея превращается в реальный бизнес, люди остаются в команде, чтобы заниматься этим бизнесом. Поскольку в группе представлены все необходимые деловые функции, это сокращает расходы на координацию и обычно уменьшает количество управленческих звеньев, необходимых для одобрения решений, принятых группой.

Похоже, что формирование рабочих групп на ранних стадиях процесса разработки продукта способно генерировать большее взаимопонима-

ние между менеджерами и специалистами, отвечающими за различные деловые функции, и это устраняет многие проблемы, связанные с самим продуктом или с процессами, которые с ним ассоциированы. Такая организация сокращает также издержки на разработку, производство и маркетинг, и обычно ускоряет инновации и реакцию на требования рынка, поскольку полномочия, делегированные рабочей группе, позволяют быстрее принимать соответствующие решения. Способность рабочей группы принимать решения быстрее и добиваться экономии имеет и ту дополнительную ценность, что тем самым устраняется необходимость в дополнительных уровнях управленческой иерархии, которые бы эти решения утверждали и контролировали. Крупные компании лишь недавно осознали, что эти дополнительные управленческие звенья менее компетентны в тех вопросах, которые они призваны контролировать, нежели участники кросс-функциональных рабочих групп, которые непосредственно занимаются соответствующими продуктами или процессами.

Дж. Пирс и Р. Робинсон предложили подход к современной организации компании (фирмы), основанной на сетевом подходе (так называемые неиерархические структуры) [11].

Он основан на пересмотре роли центрального офиса компании, т.е.:

1. Поддержка и координация вместо контролирующих функций.
2. Поиск баланса между контролем/разделением труда и координацией/интеграцией.

Важным моментом является реструктуризация в целях поддержки стратегически важных видов деятельности на основе реинжиниринга деловых процессов.

Даунсайзинг и самоуправление это еще два способа осуществить реструктуризацию критически важных видов деятельности. Даунсайзингом называется сокращение числа сотрудников компании, в особенности это касается менеджеров среднего звена. Появление глобального рынка, информационных технологий и обострение конкуренции заставили многие компании пересмотреть точку зрения на роль менеджеров среднего звена и задуматься над вопросом, каким, в действительности, является их вклад в создание продуктов и услуг. Результатом такой проверки, наряду с улучшением технологий обработки информации, стало сокращение менеджерского персонала тысячами компаний в различных странах.

Следствием даунсайзинга стало возросшее значение самоуправления на операционном уровне. Сокращение части менеджеров добавило работы тем, кто остался. В результате большая доля контрольных функций была передана операционному персоналу. Благодаря информационной технологии и делегированию полномочий нижестоящим звеньям иерархии, сфера прямого подчинения, которая прежде ограничивалась 10 сотрудниками, существенно расширилась. Наделение полномочиями операционных работников осуществляется через самоуправление рабочих групп, реинжиниринг и автоматизацию. Эта же тенденция прослеживается и в усилиях по созданию отдельных бизнесов внутри прежнего бизнеса, благодаря чему прежний интегрированный крупный бизнес приобретает вид конфедерации многих малых бизнесов. Вне зависимости от терминологических тонкостей, идея состоит в том, чтобы спустить принятие важных для организации решений с ее верхних этажей на операционный уровень. Часто это приводит к сокращению до половины уровней управления в организационной структуре компании.

Границы, разделяющие компании, протянулись в четырех «направлениях», в соответствии с традиционными способами управления и структурирования организаций:

1. Горизонтальные границы – между отделами или функциями внутри фирмы. Продавцы отделены от администраторов, операционистов и инженеров. Каждое подразделение обособлено.

2. Вертикальные границы – между операционным уровнем и уровнем управления, между различными слоями управленческой иерархии. Практически в каждой корпорации существует различие между корпоративным уровнем иерархии и иерархией подразделений.

3. Географические границы – между частями физического пространства, между странами и регионами (внутри стран), а также между культурами.

4. Внешние границы – между компанией и ее клиентами, поставщиками, партнерами, регуляторами и, разумеется, конкурентами.

Аутсорсинг, стратегические альянсы, командно-проектные структуры, реинжиниринг, реструктуризация – все это различные способы создания безграничной (безоблачной) организации. Общая культура, включающая признание членами организации ценности сотрудничества независимо от

разделительных линий, позволяет указанным методам работать (подробнее смотри [11]). Однако и сетевые методы построения структуры организации не решают автоматически вопрос эффективной поддержки реализации стратегии развития (смотри врезку 2).

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующий вывод:

1. Существует бесчисленное количество вариантов всевозможных организационных структур для крупных корпораций. Эти структуры позволяют отдельным подразделениям извлекать выгоду. Выбор, подходящий той или иной фирме, обычно определяется необходимостью объединения наиболее взаимосвязанных видов деятельности для минимизации числа информационных потоков между различными подразделениями и лучшего согласования полномочий и ответственности.

2. Так как многие диверсифицированные фирмы имеют важные взаимозависимости по многим измерениям, зачастую для них не существует никакой подходящей, четко очерченного классического вида структуры. Принятие функциональной структуры, например, может приводить к проблемам, связанным с координацией производственной стратегии, а структура производственных подразделений – к неэффективной реализации отдельных действий; возможно, при этом торговый персонал будет многократно навещать одного и того же клиента.

3. Ни один из новых видов организационных структур не позволяет добиться совершенной реализации стратегии развития. Каждое построение, предусматривающее делегирование права принятия решения в отдельные дифференцированные подразделения, будет страдать недостатками из-за конфликтов, присущих многопрофильным корпорациям в связи с интеграцией специализированных подразделений.

«В конечном счете нам придется принять принцип организационной субоптимальности, согласно которому в определенный момент времени ни одна структура не может быть идеальной ни для всех фирм, ни для какой-то отдельной фирмы. Поэтому менеджерам следует разделить фирму на отдельные подразделения, деятельность которых тесно взаимосвязана, и использовать другие элементы административной среды для поддержания и расширения возможностей выбранной конструкции», как справедливо отмечают Д.Дж. Коллис и С.А. Монтгомери [4, с. 204].

Врезка 2. Матричные и сетевые организационные структуры

Предполагалось, что решить разные проблемы организации может матричное устройство. В рамках такой конструкции служащие отчитываются перед двумя начальниками: например, функциональным менеджером и менеджером подразделения, или, в случае транснациональных корпораций, менеджером отделения и управляющим филиалом фирмы в данной стране. Надежды ее устроителей были связаны с тем, что такая двойная отчетность позволит примирить и смешать обе эти точки зрения и таким образом обеспечит эффективное использование ресурсов при их объединении между различными подразделениями [1]).

Однако на практике матричные организационные структуры усиливали склонность к компромиссу утех людей, которые были вынуждены балансировать между требованиями двух боссов. В итоге возникающие двусмысленности и сложности зачастую создавали нерешаемые проблемы. Стремясь оптимально удовлетворить требования обоих начальников, подчиненные зачастую не могут удовлетворить никого.

Более позднее новшество в организационных структурах — сетевые формы [2]. В этом случае фирма не использует формальную организационную структуру, а основывает свою деятельность на свободных и меняющихся внутренних (к примеру, между группами, занимающимися клиентами или повторно проектируемыми процессами) и внешних (с поставщиками, клиентами и даже конкурентами) связях. Преимущества такой структуры, как утверждается, состоят в гибкости и адаптируемости, что позволяет быстро и дешево менять конфигурацию фирмы в ответ на изменившиеся обстоятельства.

Сетевая организация — это почти антитеза структуры; она целиком зависит от неформальных процессов, скрепляющих компанию. Действительно, лишь под маской безграничной и непрерывно обучающейся структуры [3]) можно, как считается, запустить процессы, позволяющие преодолеть компромиссы, с которыми постоянно сталкиваются современные организации [4]). Каким бы привлекательным все это ни казалось, опора исключительно на неформальные процессы может приводить к хаосу в крупных, сложных компаниях. Далее, сетевые организации излишне оптимистично предполагают, что может быть создана такая обстановка, когда служащие действуют исключительно в интересах корпорации. На практике же корыстное поведение, находящееся в центре внимания фирменной экономики, требует формальной организационной структуры и мотивационных систем.

Мы не можем здесь обсуждать, каким образом проектирование систем и процессов (от компенсаций до капиталовложений и стратегического планирования), принадлежащих корпорации в целом, может использоваться в качестве дополнения к выбранной структуре организации [5]). Лучше сосредоточиться на том, как использовать эти системы и процессы для ответа на два вызова, с которыми приходится сталкиваться руководителям корпораций, управляющим многопрофильными фирмами: как обеспечить контроль за принятием делегированных решений в подразделениях (автономных во всем) и согласованность с корпорацией в использовании ресурсов структурно самостоятельными подразделениями.

[1] J. R. Galbraith, R. K. Kazanjian. Strategy Implementation: Structure, Systems and Process. St. Paul: West Publishing, 1985.
[2] Networks in Organizations / Eds. R. G. Eccles, N. Nohria. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
[3] Ron Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr. The Boundaryless Organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995; Peter M. Senge. The Fifth Discipline. New York: Doubleday/Currency, 1990; I. Nonaka, H. Takeuchi. The Knowledge Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.
[4] S. Ghoshal, C. A. Bartlett. The Individualized Corporation. New York: HarperCollins, 1997.
[5] Robert Simons. Levers of Control. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995; P. Milgrom, J. Roberts. Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

Источник: Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007, с. 202.

Литература к главе 4

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М.: Советское радио, 1972.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с. – (Серия «Классика MBA»).
4. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
5. Концепции систем управления стратегическими рисками / Под редакцией Торбена Дж. Андерсена. – Фредериксберг; Копенгаген (Дания): Издательство «Копенгаген бизнес скул пресс», 2008 год.
6. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект» 2003.
7. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
9. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций; Пер. с анг. О.И. Медведь. – М.: ООО «Альпина», 2011.
10. Петров А.Н. Теория планирования: первое приближение. Монография. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2007. – 144 с.
11. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12 изд. – СПб: Питер, 2013.
12. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. - М.: Альпина Бизнес, 2005.
13. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 3-е издание / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во «Питер» 2012.
14. Томпсон А.А. мл, Стрикленд Д.Дж. III Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 издание. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.
15. Andersen Torben Juul, Ed. Perspectives on Strategic Risk Management. Frederiksberg. Copenhagen, DNK: Coppenhagen Business School Ptess, 2006.

16. AS/NZS (2004). Risk Management 4360:2000 (HB 436 Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004) – Текст доступен на интернет-сайте: www.stancfards.com.au.
17. Bernstein, P. L. (1996). Against the Gods. The Remarkable Story of Risk, Wiley, New York.
18. Bettis, R.A., and Prahalad, C.K. « The Dominant Logic: Retrospective and Extension». Strategic Management Journal (16, 1995:3-14).
19. Bjorkman, I. «Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems», Scandinavian Journal of Management (5, 4, 1989:251-271).
20. Boisot, M. H., ed. Information Space: A Framework for Learning in Organizations. Institutions and Culture (London: Routledge, 1995).
21. Bower J.L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment (Boston: Graduate School of Business administration, Harvard University, 1970).
22. COSO (2004). Концепции управления рисками предприятия (Enterprise Risk Management – Integrated Framework). COSO (Комитет организаций-спонсоров Комисии Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); www.coso.org – Текст доступен на интернет-сайте: www.cpa2biz.com.
23. DeLoach, J.W. (2000). Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity, Financial Times Prentice Hall, London.
24. FERMA. (2003). Стандарты управления рисками (A Management Standart). Федерация европейских ассоциаций по управлению рисками, Брюссель, Бельгия (Federation of European Risk Management Associations, Brussels, Belgium) – Текст доступен на интернет-сайте: www.ferma-asso.org.
25. Greenly G. E. Strategic Management. — Prentice Hall, London, 1989.
26. Hamel, G., and Prahalad, C. K. «Strategic Intent». Harvard Business Review (May-June 1989: 63-76).
27. Johnson G. Strategic Change and the Management Process. Oxford: Blackwell. 1987.
28. Levin K. Feedback problems of social diagnosis and action: Part II-B of Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. 1. 1947, 147-153.

29. Lorsch, J.W. «Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change». California Management Journal (Winter 1986:95-109).
30. Miles R.E. and Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Procees. New York: McGraw-Hill. 1978.
31. Miller, K. D. and Waller, H. G. (2003). Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management. Long Range Planning, 36, 93–107.
32. Mintsberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. N.Y., Free Press, 1994.
33. Normann R and Rhenman E. Formulation of Goals and Measurement of Effectiveness in the Public Administration. Stockholm, SIAR, 1975.
34. Quinn J.B. and Voyer J. Logical incrementalism: managing strategy formation. In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds.) The Strategy Procees. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1998.
35. Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, New Jersey.
36. Steiner G.A. Strategic Planning. What every Manager Mast Know. New York, Free Press, 1979.

Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

5.1. Содержательные аспекты модели стратегического мышления и стратегического контекста

Чем больше Вы пытаетесь вникнуть в суть стратегического менеджмента, тем более четко Вам становится ясно, что стратегия не есть только процесс планирования и регулирования, оформленный в некую документацию, а в основе своей представляет образ мышления и поведения.

О важности стратегического мышления ведущие теоретики стратегического управления говорили всегда. Так, К. Прахалад и Г. Хамел в 1994 году при обсуждении новой парадигмы стратегического менеджмента отмечали, что «потребность в стратегическом мышлении в данное турбулентное десятилетие велика как никогда» [25]. Вместе с тем анализ литературы показал, что, как это не удивительно, содержательному анализу самого понятия «стратегическое мышление» внимание уделялось очень мало. Поэтому постараемся определить свое отношение к данному, одному из важнейших, понятий теории стратегического менеджмента.

Процесс мышления при выполнении человеком действия возникает всякий раз тогда, когда появляется необходимость в новой информации, нужной для регуляции действия. В этом смысле процесс мышления возникает в результате рассогласования (несоответствия) между известными человеку принципами и способами выполнения действия и новыми условиями его выполнения. Однако это рассогласование не может быть осуществлено иначе, как с помощью выявления рассогласования между заданными (сложившимися) и требуемыми компонентами действия. В этом смысле новые условия выполнения действия преломляются в процессе мышления через новые требования, предъявляемые к известному действию, через выявление несоответствия требуемых компонентов действия к заданным, усвоенным в прошлом опыте. Процесс мышления, возникающий при этом, служит выявлению новой информации, необходимой для преодоления возникшего рассогласования, для построения новой регуляционной основы действия, адекватной условиям его выполнения.

Стратегическое мышление по своей сути есть системное мышление. Обычно нас учат мыслить логично, т.е. разбивать события на части и потом опять собирать их. Иногда это приводит к успеху. Но опасность подстерегает тех, кто попытается использовать такой подход в любой ситуации. Он не работает, когда имеешь дело с человеко-машинными системами. Люди и события не подчиняются законам логики, они куда менее предсказуемы и управляемы, чем математические уравнения. Для них часто неприменимы быстрые, методичные, логические решения.

Привычное причинное мышление не срабатывает, когда нам приходится иметь дело с социально-экономическими системами, потому что оно склонно везде усматривать действие простых, локализованных в пространстве и во времени причинно-следственных связей, а не комбинаций взаимовлияющих факторов. В таких системах причина и ее следствие могут быть далеко разнесены в пространстве и во времени. Следствие, или как еще принято говорить «шлейф последствий» может проявиться лишь спустя несколько дней, недель и даже лет, а действовать нам нужно сейчас. Долгосрочные результаты могут оказаться совсем неплохими – так, благодаря хорошему воспитанию вырастают заботливые, способные дети, которые, в свою очередь, станут хорошими родителями. Или, например, принятое руководством компании мудрое решение может спустя много месяцев привести к открытию нового, прибыльного рынка, появление которого нельзя было и вообразить в момент принятия решения. А покупка акций в этом году может обогатить инвестора через несколько лет. Но последствия наших действий могут оказаться и пагубными: пестициды и промышленные химикаты, например, оказывают долгосрочное влияние на окружающую среду, которое может обнаружиться только спустя несколько десятилетий. Мы до сих пор не в состоянии с уверенностью предсказать отдаленные последствия попадания многих химикатов в почву, питьевую воду и воздух. Мы можем только надеяться, что будет не поздно это исправить, если последствия окажутся серьезными.

Если Вы не в состоянии устанавливать связи между причинами следствиями, то вам будет трудно чему-либо научиться на опыте и принимать разумные решения. Но логический анализ может и ввести в заблуждение, а очевидные решения способны сделать ситуацию хуже, чем она была; при

этом выход из нее может оказаться чем-то противоречащим здравому смыслу.

«Поведение сложной системы трудно предсказать, глядя на то, что происходит с ее частями. Например, когда все системы, образующие ваше тело, работают хорошо, вы себя так и чувствуете. Ощущение благополучия не заключено в вашем сердце, легких, печени или в каком-то другом органе. Это состояние принадлежит целостной системе. А поскольку тело представляет собой систему, системное мышление поможет поддержать физическое здоровье и благополучие. Вы сможете выбирать действия, способствующие улучшению вашего самочувствия, и отказаться от всех, что этому вредит» [7].

Мышление – это всегда поиск и открытие существенно нового. Новое является таковым только по отношению к исходным, начальным, вообще предыдущим стадиям данного мыслительного процесса. Эта самая общая, исходная и необходимая характеристика тех новообразований, которые возникают в результате психического процесса, является объективным критерием творчества и вообще развития. Она сразу же дает возможность в принципе установить четкую границу между процессами развивающимися (например, мыслительными) и неразвивающимися (например, информационными). Информационный процесс (в отличие от мыслительного) является репродуктивным, т.е. неразвивающимся.

Указанный здесь объективный критерий нового необходим, но недостаточен для характеристики тех новообразований, которые возникают и формируются по ходу и в результате развивающегося (мыслительного) процесса. Эти новообразования должны быть раскрыты в их качественном своеобразии, т.е. в их принципиальном отличии от предшествующих стадий процесса развития. И вместе с тем они должны быть поняты в их преемственности, в их генетических связях с предшествующими стадиями. Такова суть проблемы развития.

Всякое развитие осуществляется только на основе преемственности, поскольку оно всегда детерминируется своими прошлыми, низшими уровнями, или этапами. Тем не менее, развитие непрерывно выходит за пределы своего прошлого, поскольку каждая следующая стадия качественно отличается от предыдущей. Как мы видели, оно, таким образом, выходит за пределы любого заранее установленного эталона. Эта преемственность и одно-

временно безотносительность к заранее установленному критерию составляет главное противоречие всякого развития. Процесс и есть та конкретная, единственно возможная форма развития, в которой реально разрешается данное противоречие.

Мышление как живой, реальный процесс (решения задачи) есть частный случай непрерывного разрешения человеком противоречия развития (между преемственностью и безотносительностью к любому заранее установленному масштабу). Это противоречие выступает здесь и разрешается в процессе прогнозирования субъектом будущего решения. Если бы можно было уже в начале обдумывания задачи сразу и полностью предвосхитить будущее решение, то задача мгновенно оказалась бы решенной, т.е. больше не требующей мышления. И наоборот, если бы сначала вовсе отсутствовало хотя бы в минимальной степени предвосхищение искомого, то процесс мышления у данного индивида вообще не начался бы, поскольку он не может осуществляться «вслепую», наугад, без определенной направленности. Противоречие между этими крайними случаями делает очевидной объективную необходимость непрерывного мысленного прогнозирования (искомого) как процесса, постепенно и (или) скачкообразно формирующегося на различных этапах решения задачи. На основе такого прогнозирования указанное противоречие и разрешается [3].

Таким образом, стратегическое мышление есть системное мышление, направленное в будущее и способствующее развитию организации.

Вышеназванное определение носит концептуальный характер, определяет суть стратегического мышления. Однако нас должно интересовать и внутреннее содержание данного феномена, то есть элементы, его составляющие, и факторы влияния.

Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес [18] считают, что стратегическое мышление охватывает прошедшее, настоящее и будущее. Понимание моделей и уроков прошлого, без сомнения, формирует будущее. Однако, при наличии динамично развивающейся, нестабильной, неопределенной бизнес-среды, оказывающей влияние на многие отрасли и организации, было бы опасно предполагать, что будущее будет отражать прошлое и будет продолжением либо прошлых, либо существующих тенденций.

Рис. 5.1. показывает, что стратегии, которые связывают компетенции со стратегическим видением будущего, охватывают уроки прошлого,

понимание существующих компетенций и некоторое представление о возможном будущем. Информированность организации необходима для создания будущего, и она подразумевает:

– размышление о том, как появились уже существующие стратегии

– понимание существующих компетенций и стратегическая ценность определенных ресурсов и связи между ними.

– знание об имеющихся конкурентах, о том, что они делают в настоящее время, а также о том, что они готовятся делать в будущем

– оценка возможных новых источников конкуренции

– понимание того, какие возможности и угрозы несет внешняя среда

– способность осуществлять обмен информацией с внешними партнерами и контактами включая поставщиков, дистрибьюторов и покупателей.

Эффективная организация синтезирует эту информацию в перспективные стратегии, которые помогут разрешить имеющуюся неопределенность.



Рис. 5.1. Процесс накопления знаний в организации [18, с. 71]

Менеджеры по своей сути могут быть определены как информирующие работники. Они добывают информацию для себя, своих коллег и вышестоящих менеджеров, что может создать большие проблемы, особенно в крупных организациях с много эшелонированной структурой управления. У топ-менеджмента не хватает времени заниматься всеми вопросами и, тем более, обрабатывать и переосмысливать весь массив входящей информации, следовательно они могут стать заложниками господствующей в организации системы обработки информации. Поэтому организационная культура стратегическая ценность информации (о чем будет говориться позднее) входит не ведущие позиции и являются одним из «краеугольных камней», определяющими эффективность стратегического мышления.

Рис. 5.2. по мнению Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса обобщает цели и основные элементы (составляющие), входящие в концепцию стратегического мышления. Акцент как уже обсуждалось делается на способности видеть картину в целом, синтезировать информацию из прошлого и настоящего и соединить ее со своим видением будущего. Это охватывает информацию, полученную внутри компании, и информацию, полученную от внешних партнеров и контактных лиц.

Такое рассмотрение понятия стратегического мышления возвращает нас к процессу познания, о котором мы говорили в главе 3. Невозможность «рационального» управления (основанного на накопленном опыте и полученных ранее знаниях) эффективно завоевывать и поддерживать конкурентное преимущество превращает стратегический менеджмент по образному выражению Р. Ланьера «в управление, воздействующее с помощью изменений» [5, с. 74]. Необходимы новые знания, необходимо учиться, подходить к новым вызовам креативно, нетрафаретно. Обучающиеся организации в теории стратегического менеджмента обычно рассматривается или как повышающая уровень собственных знаний (теория А. Нонаки и Г. Такеучи) или как обеспечивающая динамический подход к развитию организационных способностей (подход К. Прахалада и Г. Хамела)[12].

Часто делают различие между одиночной петлей и двойной петлей обучения. Обучение, характеризующееся одиночной петлей, - более консервативно, главное его назначение – поиск допущенных ошибок, а также

[12] Подробнее об этих теориях смотри в работе [5].

поддержание правильного курса организации. Двойная петля обучения, это, по своей сути, обучение одиночной петле обучения. К. Аргурис отмечает: «… Прекрасный пример одиночной петли обучения – термостат, автоматически включающий тепло каждый раз, когда температура в комнате опускается ниже 20° С. Термостат, который мог бы спросить: «Почему я установлен на 20 ° С?», а затем выяснить, может ли другая температура обеспечить более экономное решение задачи по поддержанию в комнате комфортной температуры, - образец двойной петли обучения» [10].

Это означает, что менеджерам « необходимо критически анализировать собственные действия, определять, каким образом они спонтанно вносят вклад в решение организационных проблем и что при этом изменяется… Учить людей по-новому и более эффективно обосновывать свое поведение – это значит ломать блокирующие обучение барьеры» [10].

Таким образом, стратегическое мышление представляет собой процесс системного накопления креативных знаний, необходимых для выявления и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ организации.

Г. Минцберг [6] использовал термин «мастерить стратегию», чтобы объяснить, как менеджеры учатся на опыте, как они формируют стратегии и приспосабливают их к нуждам среды. Он видит этот процесс подобным тому, как гончар лепит из глины свои изделия. Если организация приступила к определенному изменению стратегии, будут меняться и определенные аспекты реализации этой стратегии, поскольку с опытом становится понятнее, как лучше управлять силами внешней среды. Равным образом, менеджеры адаптируют существующие конкурентные и функциональные стратегии, по мере того как они видят возможности и риски и постепенно предпринимают изменения. В каждом случае цель – убедиться в том, что ресурсы организации и ее ценности соответствуют изменяющейся среде.

Описание сущностных характеристик стратегического мышления, данные выше, показывает, что оно (стратегическое мышление) эффективно реализуется в некотором стратегическом контексте (неких условиях принятия стратегических решений). Рассмотрим данное понятие подробно.



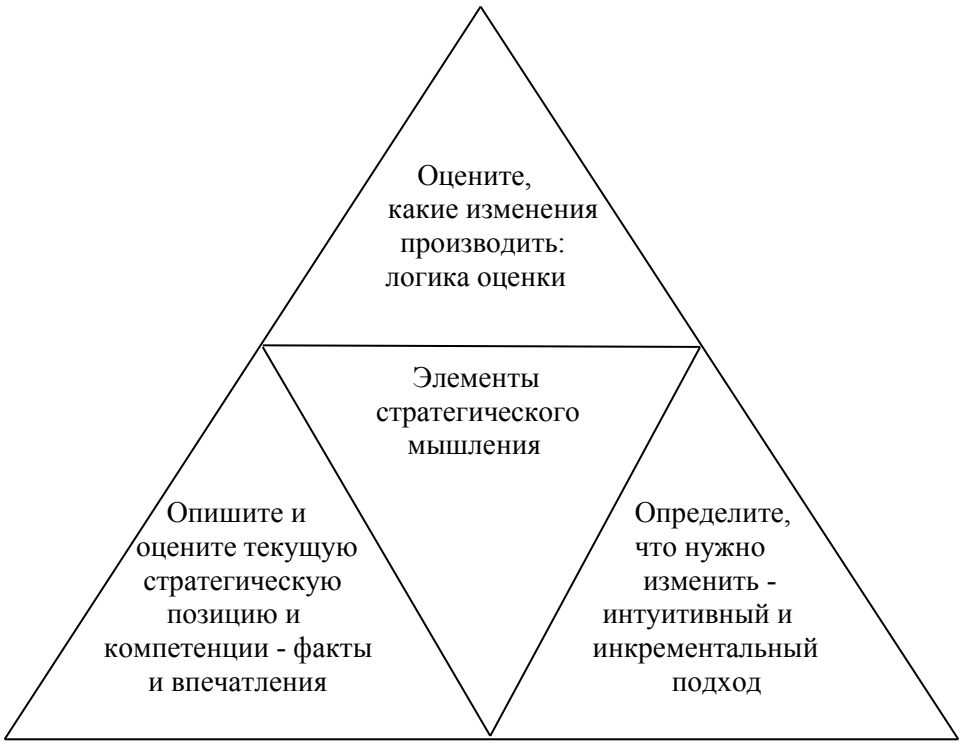


Рис. 5.2. Стратегическое мышление: цели и составляющие (элементы) [18, с. 73]

Содержательные аспекты стратегического контекста.

Рассмотрев вербальную модель стратегического мышления, постараемся исследовать стратегический контекст, т.е. условия, которые обеспечивают рост его эффективности.

Кэмбел и Александр [12] определили следующие элементы, позволяющие сформировать среду, обеспечивающую эффективный процесс стратегического мышления в организации:

1. Культура организации должна содержать стратегическое мышление как свой необходимый элемент, тогда стратегический менеджмент будет испытывать постоянный импульс к саморазвитию, т.е. к постоянному принятию стратегических решений.

2. Однако надо понимать, что как появление замысла о возможности добиться конкурентного преимущества, так и реализации данного замысла невозможны без созданной информационно-поисковой системы, которая постоянно производит поиск, обработку, анализ и определенный синтез информации, необходимый для принятия решений по формированию и реализации стратегии развития организации. Главный объект анализа - это динамика конкуренции, анализ рынков, стержневые компетенции фирмы.

3. Важной особенностью анализа при этом является оценка сущностных вербальных новостей и показателей (индикаторов) - сигналов.

Постараемся рассмотреть каждую из представленных составляющих процедуры организации стратегического мышления более подробно.

Организационная культура

Поскольку культура и ценности влияют на стратегическое позиционирование, стратегический выбор и реальную возможность изменений (о чем уже говорилось в § 4.2) рассмотрим сущность и основные факторы культурных различий. Культура меняется от компании к компании, и в то же время некоторые элементы являются общими и переходят из одной культуры в другую. Культура меняется от страны к стране, оказывая влияние на конкурентоспособность отраслей и компаний в отдельных странах.

Когда какая-либо группа людей живет и работает вместе в течение какого-либо периода времени, внутри нее формируются определенные представления о том, что является правильным и допустимым. На основе этих

представлений члены группы формируют модели поведения, которые оказывают влияние на действия людей, превращая их в привычку. Эти представления и способы поведения составляют культуру организации.

Культура проявляется в том, каким образом работники компании выполняют задачи, ставят цели и распоряжаются ресурсами для достижения этих целей. Она влияет на способ принятия решений, образ мысли, действия и чувства в ответ на открывающиеся возможности и угрозы. Культура также воздействует на назначение работников на определенные должности, что в свою очередь будет влиять на выполняемость задач и принимаемые решения. Культура – это фундаментальный аспект, который воздействует на поведение подсознательно. Менеджеры совершают действия определенным образом именно потому, что это заложено внутренней моделью поведения. Таким образом, культура организации имеет отношение к людям, их поведению и работоспособности ее структуры. Она заключена в представлениях, обычаях и ценностях и проявляется определенным образом. Короче говоря, отношения и допущения (гипотезы) формируют ядро организационной культуры. Ценности представляют собой внутренний аспект культуры, а поведение можно отнести к ее внешним элементам.

Формирование культуры организации и какие бы то ни было ее изменения зависят от руководства и примера отдельных личностей, а также их способности контролировать или воздействовать на ситуации. Это в свою очередь зависит от способности человека принимать и пользоваться властью.

Власть отражается в форме собственности компании. Это может быть семейная компания, где власть сосредоточена в руках сильного лидера. Небольшая группа институциональных акционеров может контролировать бизнес, и в этом случае допустимо, что краткосрочные финансовые цели будут определять стратегии. Структурные вопросы касаются степени централизации или децентрализации организации, роли и вклада головного офиса корпорации, а также систем контроля и поощрения. Политика относится к тому, как менеджеры пользуются властью и влиянием, чтобы воздействовать на решения и действия.

Культура и власть (руководство) оказывают влияние на выбор, количество и применение методов формирования стратегии, которые будут также отражать ценности и предпочтения стратегического лидера. Однако,

выбранный метод должен соответствовать стратегическим намерениям организации, которые находятся под влиянием конкуренции. Более того, культура и власть – это настолько могущественные силы, что если не уделить должного внимания преобладающей культуре, реализации может и не произойти. Как мы уже отмечали ранее, «сильные» культуры могут препятствовать стратегическим изменениям, особенно если компании находятся на спаде, и работники чувствуют себя уязвимыми. Иными словами, культура лежит в основе формирования и реализации стратегии. Организации стремятся отреагировать на выявляемые стратегические вызовы. Необходимо привлечь и задействовать ресурсы, однако, чтобы изменения были успешными, необходимо «правильное» отношение и вовлеченность работников. Например, мировоззрение, которое может отражать сильную ориентированность на покупателя и его обслуживание, может подразумевать дальнейшее делегирование полномочий и последующие культурные изменения. В начале 1980х Д. Берри [11] утверждал, что через всего каких-то 20 лет повышенного внимания к аналитическим технологиям в стратегическом менеджменте акцент сместится к более изменчивому, мягкому аспекту культуры. Действительно, сегодня часто акцент делается не на анализе рынка (внешних источниках), а на том, что могут сделать менеджеры, чтобы решить проблемы за счет внутренних ресурсов, используя культуру. При этом очевидно, что компании становятся более стратегически эффективными.

«Сильные» культуры являются важным стратегическим активом. Внутренние представления могут мотивировать персонал работать на самом высоком уровне исполнения. Эффективный (результативный) стратегический лидер поймет, какая культура организации нужна, и будет формировать ее для того, чтобы осуществлять деятельность в соответствии со своим видением и реализовывать запланированные стратегии. Большинство успешных компаний имеют сильную культуру. Основная опасность кроется в способности организации изменить культуру. Более того, крупные организации, образованные посредством серии приобретений и поглощений, чаще всего демонстрируют разнообразие культур в самых разных подразделениях компании; в международных компаниях это неизбежно. Перед штаб-квартирой корпораций стоит проблема донести до всех подразделений компании жизненно важные ценности и следить за тем, чтобы

культурные различия не влияли на внутреннюю структуру организации и синергию.

Эдгар Шейн [27] рассуждает, что важно рассматривать культуру как структуру, состоящую из ряда уровней, некоторые из которых указывают на лежащие в основе представления.

Первый, самый явный и видимый уровень Э. Шейн назвал «артефактами». Они относятся к физической и социальной среде, а также к результатам работы организации. Сюда можно включить письменную коммуникацию, рекламу, прием, который оказывается посетителям.

Второй уровень составляют ценности. Они представляют собой ощущение того, «как это должно быть» и основано на убеждениях ключевых фигур компании. Например, если организация имеет такую проблему, как низкий уровень продаж или высокий уровень брака в производстве, могут быть приняты такие решения, как развернуть более агрессивную рекламу, или использовать более качественное, но более дорогое сырье. Это рассматривается как ценности ответственного лица, который принимает решения, и которые можно оспаривать или ставить под сомнение. Многие стратегии, предпринимаемые компаниями, начинаются именно так, и многие отражают ценности, присущие стратегическому лидеру.

Если альтернатива удачна, ее можно попробовать еще и еще раз, до тех пор, пока она не войдет в повседневную практику. Таким образом, ценности становятся представлениями и, в конце концов, допущением, гипотезой по поводу поведения, принятого в организации. Эти основополагающие гипотезы составляют третий уровень и представляют собой само собой разумеющийся образ действия и методику решения проблем. Примерами представлений могут служить быстрая разработка нового продукта, длительный рабочий день, формальные совещания руководителей, регулярные неформальные собрания или контакты с коллегами, поставщиками, покупателями.

Одно из представлений работников банка, например, может быть о том, что все ссуды должны быть обеспечены. Футбольная команда может считать своим долгом всегда демонстрировать открытый и красивый футбол. Университет может иметь четкие представления о важности соотношения исследований и обучения, но, вероятно, в этом вопросе работники будут «внешне соглашаться, чтобы не всегда внутренне согласиться», что может привести к фрагментации культуры по уровням иерархии.

Также важно принимать во внимание, что определенные организации могут утверждать, что у них есть определенные ценности, но в действительности это будут лишь устные или письменные заявления или амбиции по поводу будущего.

Э. Шейн подчеркивает, что формирующиеся культурные парадигмы определяют, как «члены организации воспринимают, что они думают и чувствуют и как они оценивают ситуации и взаимоотношения» [27].

Как утверждают Х. Шварц и С.М. Девис [28], культура – это «представления и ожидания членов организации, которые формируют нормы поведения как отдельных членов, так и групп внутри организации». Они утверждают, что представления компании рассматриваются как главные аспекты корпоративной политики, поскольку они развиваются на основе взаимодействия с рынком и, в свою очередь, формируют политику, ориентированную на рынок. В результате формируются правила и нормы внутреннего и внешнего поведения и, в конечном итоге, это влияет на исполнение и систему вознаграждения. Данные аспекты культуры часто передаются посредством *историй* о прошлых событиях, прошлой славе, героях прошлого.

Следовательно, успех измеряется действиями прошлого и, соответственно, культура основывается на этих событиях. Решения, принимаемые менеджерами в настоящем, отражают ценности, представления и нормы, которые оказались выгодными в прошлом, для развития и роста компании. Более того, они усиливают корпоративную культуру и ожидаемое поведение во всей организации.

Культура воздействует на поставщиков и покупателей, их реакция важна для компании. Они будут передавать свои впечатления об организации, и к их мнению будут прислушиваться. Успешно развивающиеся организации будут следить за тем, чтобы обеспечить соответствие между этими влияниями внешней среды и организационной культурой. В этом случае ключевые факторы успеха могут быть достигнуты, если осуществляется правильное управление, контроль и развитие ресурсов.

Организациям необходимо сочетание вышеуказанных принципов и подходов, обладающее локальной и глобальной связностью, т.е. целостностью. Целостная культура будет демонстрировать сильное руководство, где

стратегический лидер будет ощущать ту степень децентрализации и отсутствия формальностей, которая необходима для эффективного удовлетворения нужд покупателей и управления проблемами, возникающими при изменении, чтобы поддерживать прибыльность и могущество компании. В то же время централизованная информационная сеть обеспечит эффективность коммуникации, владение информацией со стороны менеджеров и надлежащее вознаграждение за их вклад в развитие компании. Наоборот, фрагментация культуры приведет к тому, что нужды определенных стейкхолдеров не удовлетворяются надлежащим образом, либо что стратегии и изменения не скоординированы, либо к тому, что менеджеры и бизнес единицы находятся в состоянии конфликта друг с другом и действуют друг против друга, либо же к тому, что большинство работников, заслуживающих вознаграждения, не получают этого вознаграждения.

Со всем этим связано понятие коммуникации, которая является важнейшим аспектом культуры. Организацию можно рассматривать как открытую или закрытую, формальную или неформальную. В идеале работники из разных отделов компании и находящиеся на разных уровнях иерархии должны чувствовать желание и способность открыто общаться друг с другом, делиться проблемами, идеями и знаниями. Также работникам необходимо доверять и давать возможность проявить себя, предоставляя определенные полномочия. Хорошо налаженная коммуникация обеспечит отсутствие неприятных неожиданностей. Работа становится более эффективной, если работники знают, насколько хорошо идут дела у конкурентов, в чем их сильные стороны, так что они могут принять собственные обязательства, которые выведут их на более высокий уровень достижений и помогут опередить соперников.

Коммуникация исключительно важна для создания эффективной внутренней и внешней архитектуры.

С. Хампден-Тюрнер [17] утверждает, что культура основывается на коммуникации и приобретении знаний. Видение стратегического лидера должно быть донесено до всех членов организации; события и изменения, происходящие в организации также должны широко освещаться. Необходимо поощрять менеджеров искать новые возможности посредством сбора информации о новых технологиях и ожиданиях покупателей, а также вводить инновации. Организация должна помогать им делиться своим опытом и знаниями.

Т. Дил и А. Кеннеди [14] утверждают, что работников надо вознаграждать за то, что они стараются соответствовать наиболее важным аспектам культуры, если компания собирается развивать данные ценности в дальнейшем. Они делают вывод, что люди, которые строят, развивают и управляют успешными компаниями, неизбежно должны проводить огромную работу по созданию в организации сильной культуры.

По этим причинам Т. Дил и А. Кеннеди выделили 5 ключевых элементов, или факторов, определяющих культуру.

- среда и ключевые факторы успеха: в чем организация должна преуспеть, чтобы эффективно конкурировать. Примерами могут быть инновации, скорая доставка или другие стержневые компетенции.

- те ценности, которые стратегический лидер считает важными и которые он хочет принять в своей компании. Они должны быть связаны с ключевыми факторами успеха и с системой поощрения работников.

- герои: те интуитивные лидеры, которые формируют культуру. Они могут прийти из любой отрасли, могут быть инноваторами в области продукции или услуг, инженерами, которые придают продукту определенные качества, креативными маркетологами, которые придумывают слоганы, делающие продукт или имя бренда популярным.

- обряды и ритуалы: модели поведения, в которых проявляется культура. Это может проявляться разными способами – во взаимопомощи работников во время возникающих трудностей, во взаимоотношениях между продавцами и покупателями, в том трудолюбии и внимании, с которым работники относятся к производству.

- культурная сеть: система коммуникации, вокруг которой развивается культура и которая определяет, насколько работники осведомлены по поводу важнейших вопросов [14].

Если культура «сильная», работники знают, чего от них ожидают, понимают, как действовать и что решать в конкретных ситуациях. Они также дают оценку важным вопросам. Если культура «слабая», время может тратиться на то, «что» должно быть сделано и «как». Более того, утверждается, что работники любят свою компанию, если их узнают, о них знают и ценят, и эти аспекты отражены в культуре.

В каждой компании имеется ряд особых составляющих культуры, которые дополняют все прочие. Они могут иметь отношение к стратегиче-

скому лидеру, среде или работникам. Это может быть мощная авторитарная культура, где есть влиятельный стратегический лидер, который несет ответственность за организацию и чьи ценности понятны всем и выполняются всеми. Это может быть связано с культурой, ориентированной на рынок, которая предполагает, что требования покупателей важны и удовлетворяются, или культура может быть ориентирована на работников, где у работников есть обязательства перед организацией, и они желают участвовать в достижении успеха.

С. Пампин [26] предполагает, что культуру организации составляет 7 аспектов, и относительная важность каждого из них меняется в зависимости от отрасли:

1. Степень ориентации на рынок, то есть, степень приоритетности покупателя.
2. Отношения между управлением и персоналом, выражающиеся через системы коммуникации и участия.
3. Степень, до которой работники нацелены на конечный результат и стараются соответствовать определенному уровню работы.
4. Отношение к инновациям. Важно, чтобы риски, связанные с неудачами, воспринимались как приемлемые на всех уровнях управления, если компания собирается вводить инновации или речь идет о предпринимательстве.
5. Отношения к издержкам и снижению издержек
6. Обязательства и преданность компании, которую персонал чувствует и демонстрирует
7. Влияние технологий и технологических изменений и реакция на них. Способность и готовность компании поддерживать и развивать возможности, открывающиеся благодаря информационным технологиям.

С. Хампден-Тюрнер [17] полагает, что культура есть проявление того, как организация решает проблемные и конфликтные ситуации. По каждой из них организация должна занять четкую позицию. Например, одна дилемма может представлять собой конфликт между необходимостью быстро и раньше конкурентов начать развивать продукты и услуги, с одной стороны, и планированием с целью обеспечить соответствующее качество и безопасность, с другой. Еще одной проблемой может быть способность менеджеров адаптироваться и реагировать на изменения во внешней среде, но не за счет коммуникации и осведомленности внутри организации.

Развивая эту мысль авторы учебника по стратегическому менеджменту Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес показывают эту противоречивость в двух интересных аспектах. Таблица 5.1. демонстрирует, что очевидное достоинство может иметь также «обратную сторону», и, соответственно, нечто положительное, с одной стороны, может внезапно оказаться неблагоприятным.

Таблица 5.1

Две стороны одной медали [18, с. 236]

Члены команды	Могут быть нерешительными и избегать рисков
Ориентация на покупателя	Может привести к реактивности и недостатку инноваций
Ориентация на действия	Может стать опрометчивой и диктаторской
Аналитическое мышление	Может привести к коллапсу
Инновации	Могут быть непрактичными, нереальными, непродуманными, потерей времени и денег

Таблица 5.2. рассматривает преимущества и недостатки трех бизнес-парадигм: компании, ориентированные на рынок, организации, ориентированные на эффективное использование ресурсов и компании, ориентированные на рост. Все это подтверждает тот факт, что не существует единственной идеальной культуры. Культура должна обладать гибкостью, способностью адаптироваться к изменениям. Может случиться так, что факторы культуры, которые привели компанию к успеху, необходимо будет изменить в целях удержания этого успеха. Таким же образом, недостаточно просто смотреть на то, что делают прочие успешные организации и просто копировать их деятельность. Сравнение и оценка работы предприятия и важна, и выгодна, но все же принципы работы должны адаптироваться к уникальной ситуации, в которой работает каждая отдельная организация.

Таблица 5.2

Несовершенный мир организаций [18, с. 236]

Компании, ориентированные на рынок, вероятнее всего, будут:	Эффективные функциональные компании, вероятнее всего, будут:	Компании, ориентированные на рост, вероятнее всего, будут:
Продуктивными Предприимчивыми Ориентированными на риск Прагматичными с точки зрения исполнения Но, возможно, не будут: Стабильными Дисциплинированными в отношении деятельности Внимательными к системам и процедурам Сильными организаторами командной работы	Эффективными Сильными организаторами командной работы Хорошо выполнять планы Искушенными с точки зрения систем и процедур Но, возможно, не будут: Внимательны к покупателям Хорошо управлять изменениями Способны видеть «большую картину»	Конкурентоспособными Правильно ставить цели и добиваться результатов Иметь много хороших работников Гибкими Быстро меняться Но, возможно, не будут: Видеть перспективу Обеспечивать работникам стабильный стиль жизни Внимательны к нуждам людей

Подводя итоги обсуждения данной составляющей стратегического контекста, обратим внимание, что важнейшие культурные характеристики определяют предпочтительный способ формирования стратегии, не отвергая при этом остальные. В случае формирования стратегии по принципу «сверху вниз» культура будет влиять на способность лидера «продавать» свои идеи прочим членам организации, завоевывать их поддержку и решимость проводить изменения. В случае формирования стратегии по принципу «снизу вверх» культура организации позволяет креативным сотрудникам донести свои идеи до топ-менеджеров.

Наиболее подходящим для формирования и реализации стратегии в стабильной и предсказуемой среде оказывается плановый режим, однако, в более нестабильной ситуации данный подход может привести к упущенным возможностям. Директивное планирование – идеальная практика для консервативных, не любящих рисковать, медленно меняющихся организаций. Там, где постоянно возникают возможности и угрозы со стороны внешней среды, в ситуации конкурентного хаоса, компания должна уметь справиться с ними, в противном случае она не выживет. Именно культура, предполагающая сплав отношений, ценностей, восприятий и опыта, определяет в данном случае результат и относительный успех. При этом организационная структура должна облегчать понимание, обмен и обучение, но и работники одновременно должны хотеть и быть способны действовать. Люди учатся на собственном опыте, то есть они должны уметь учиться на собственных ошибках. Т.Д. Петерс [23] утверждает, что менеджеры должны быстрее научиться, как делать ошибки. При этом руководители и работники должны получать поощрения за активность и риск в случае успеха, неудачи не должны наказываться, если только они не повторяются!

Если стратегические лидеры действительно понимают культуру компании, они, по определению, более способны принимать мудрые решения. Возможно, они сделают вывод о том, что культурные изменения будут такими непростыми, что лучше выбрать такой бизнес (корпоративную стратегию), чтобы наша компания могла с ней справиться». Такой подход более разумный и, возможно, более полезный, чем стремление осуществить культурные изменения для того, чтобы адаптировать компанию к новой стратегии.

Более того, если бизнес, стратегии и культура тесно переплетены, способность анализировать и формировать стратегии, а также способность управлять людьми и вдохновлять их будут также переплетены. Следовательно, хорошая стратегия должна подтверждать «где мы находимся, что мы имеем, что помогает нам в плане управления добиться того, что мы наметили», и это значительным образом отличается от выбора бизнес опций исключительно по их продуктово-рыночной динамике. Иными словами, подтверждается ранее обоснованный вывод о том, что разработка и

реализация стратегии – это управленческий и политический процесс, который во многом начинается с видения, надежд, стремлений лидеров компании, а также с анализа рынка и бизнеса. Можно согласиться с классиками стратегического менеджмента, которые неоднократно отмечали, что идеи движут организациями.

В ситуации, когда продуктовый цикл укорачивается, глобальная конкуренция становится все более интенсивной, а экономика и валюта все более нестабильной, будущее требует, чтобы организации были готовы к изменениям. Стратегия должна учитывать переплетение анализа и адаптации. Задача состоит в том, чтобы создать более эффективно работающие организации и организационная культура при этом становится одним из ключевых факторов успеха.

Стратегическая ценность информации

Менеджеры принимают решения, а информация является «топливом», которое они используют для принятия решений; в определенных обстоятельствах она может быть важным источником конкурентного преимущества. Следует заметить, что информационные технологии, по существу, редко являются источником преимущества, в то время как информационный менеджмент может им стать.

Существует множество определений понятия «информация». Для нас наиболее полезным будет следующее: «информация - это материальный или нематериальный фактор, который избавляет от сомнений по поводу какого-либо состояния или события» [20]. Таким образом, объясняется, что информация повышает знание в определенной ситуации. Когда поступает информация, некоторая степень порядка может быть привнесена в ситуацию, до этого менее упорядоченную.

Информация необходима и используется для принятия решений. Информация, информационные системы и информационные технологии являются вспомогательными средствами в процессе принятия решений. Чем больше менеджеры и другие сотрудники организации знают о том, что в ней происходит, тем лучше они стратегически подкованы, поэтому может быть особенно полезной информация о других функциональных областях и бизнес-подразделениях.

Однако, Р. Акофф [9] предполагал, что управленческие информационные системы вполне вероятно могут базироваться на ошибочных предположениях:

- Менеджерам не хватает информации. Однако, во многих случаях менеджеры располагают слишком большим количеством не относящейся к делу информации.
- Менеджеры знают, какая информация им необходима для принятия решения. Однако, когда их спрашивают, какого рода информация им может потребоваться, они перестраховываются и запрашивают всю информацию, имеющую хотя бы малейшее отношение к делу, и, таким образом, способствуют чрезмерному накоплению нерелевантной информации.
- Менеджер может эффективно использовать информацию при принятии управленческих решений. То есть, если менеджеру предоставляется информация, необходимая для принятия решения, он не должен в дальнейшем иметь проблемы с ее эффективным использованием. То, как используется информация, зависит от понимания рассматриваемых проблем. Более того, если требуется провести какой-либо дополнительный количественный анализ или дать объяснения, многие менеджеры не обладают необходимыми для этого навыками.

Факты и люди являются неотъемлемыми составляющими процесса принятия решений. Очень важно, чтобы нужная информация была доступна в нужное время. Однако настоящая ценность информации связана с тем, как она используется теми лицами, которые принимают решения, особенно для разработки и оценки альтернативных возможных планов действий. При разработке и внедрении информационных технологий и управленческих информационных систем в организациях необходимо принимать во внимание возможную реакцию сотрудников, а также потенциальные выгоды, которые можно извлечь из получения актуальной и точной информации. Сбор информации никогда не должен быть конечной целью, так как профессиональные знания и опыт в умах сотрудников могут быть более полезными, чем факты на бумаге.

При построении информационно-поисковой системы важно определить, кому действительно требуется информация, (а не то, кто может посчитать ее полезной для повышения своей осведомленности) и гарантировать ее получение этими людьми. Внедрение информационных технологий

и информационных систем обходится очень дорого. Однако те организации, которые получают информацию, анализируют и предоставляют ее соответствующим людям, принимающим решения, быстрее, чем их конкуренты, могут достичь конкурентного преимущества, особенно в нестабильной среде. Поэтому структура и культура организации должны гарантировать, что менеджеры, которые нуждаются в информации, получат ее, и произойдет это в нужное время. Вместе с тем, поскольку информация может привести к более эффективному принятию решений, она остается проявлением власти внутри организации, и этот аспект требует внимательного контроля. Если полезная информация удерживается от людей, принимающих решения по небрежности или преднамеренно сотрудниками, преследующими свои личные цели, то эффективность принятия решений снижается.

При принятии решения информация пропускается через «фильтр опыта и анализа», и ее относительная ценность будет разной для разных лиц, принимающих решения. В определенных обстоятельствах доступная информация будет точной, надежной и актуальной. В других обстоятельствах предоставляемая информация может носить субъективный характер, так как это будет результатом толкования ситуации кем-либо, кто подошел к этому вопросу с определенной долей предвзятости. Некоторые менеджеры, возможно, те, у кого меньше опыта, будут полагаться на специальную информацию в большей степени, чем другие, для которых опыт, общая осведомленность и аналитический взгляд на ситуацию имеют более важное значение.

Некоторые ученые утверждают, что еще более усложняет проблему следующий факт: организации не знают, ЧТО они знают (смотри например: [13]). Они тонут в данных, которые не превращаются в ценную информацию и, как следствие, фактические знания организации. В связи с этим становится ясно, что довольно часто им не удается понять важность той информации, которой располагают некоторые сотрудники их организации. Это простирается еще дальше. Если организации не знают, ЧТО они знают, следствием этого может быть, что они не знают, ЧТО они не знают. Организации остаются в неведение об определенных возможностях, которыми они могли бы воспользоваться, если они посчитали бы их ценными, и если бы они знали об их существовании. Как следствие, они часто узнают об определенных угрозах тогда, когда принимать меры уже поздно или стоимость противодействий становится чрезмерной.

Для того чтобы постоянно находится в тесном контакте с потребителями и быть в курсе последних разработок динамичного и, возможно, хаотичного рынка, необходимы информация, высокий интеллект и освоение новых навыков. Успешные организации следят за деятельностью своих потребителей, поставщиков и конкурентов; они задают вопросы и апробируют новые идеи. Они демонстрируют готовность учиться и менять как свой взгляд на конкуренцию (представление о том, какие факторы определяют успех в конкурентной борьбе), так и методы, которыми они действуют. Важный вклад в это вносят сложные методы анализа, концепции и модели поведения организации на рынке, но, как утверждает Г. Дэй [13], также необходимо продумывать, как сам рынок может отреагировать на действия, предпринятые для того, чтобы удержать существующих потребителей и завоевать новых, оттесняя и опережая конкурентов. Так одной из причин длительного успеха компании Canon является ее способность выявлять новые возможности рынка для своих передовых технологий и быстро их использовать. Canon сохраняет лидирующие позиции на рынке цифровых камер и сопутствующих товаров.

Еще раз вспомним, что для того чтобы стать и оставаться стратегически успешными, организации должны создавать и поддерживать конкурентное преимущество. Чтобы достичь этого, необходимо собирать и распространять информацию, но это не ограничивается только созданием новой информационной системы.

Вернемся к утверждению о том, что многие организации «не знают, ЧТО они знают». Это происходит в силу того, что данные и сигналы неправильно интерпретируются, или информационные потоки несовершенны. Лица, принимающие решения, не получают требующуюся им информацию, или они не могут узнать о том, что могло бы быть им полезным. Организации, которые отдают предпочтение вертикальным каналам распространения информации и игнорируют горизонтальные, относятся к тем компаниям, которые, скорее всего, не способны к обучению. Важными элементами стратегического успеха являются:

• отслеживание событий, происходящих на рынке и во внешней среде, выбор способов реагирования (проактивных или реактивных) и контроль последующих результатов действий. Необходимо следить за

инициативами конкурентов; анализ лучших уже реализованных на практике решений и общая осведомленность могут способствовать генерированию новых идей;

- обеспечение того, что информация, полученная в результате анализа и изучения этих новейших перемен, эффективно распространяется;
- критический анализ результатов в контексте того, чтобы организация может поддерживать эффективное соответствие своей среде;
- корректировка стратегий и изменение процедур их реализации с целью лучшего управления принятием последующих решений.

Таким образом, сущность стратегического успеха заключается в постоянной готовности проявлять гибкость и меняться в случае необходимости. Компании должны работать с одинаковым пониманием возможностей и угроз. Во-первых, быть готовыми учиться и развиваться и, во-вторых, понимать, что без своевременных и адекватных перемен компания скорее всего столкнется с кризисом. Х. Гилберт [15] утверждает, что стратегически успешные компании оптимизируют темпы разработки своих инновационных конкурентных идей и быстро внедряют их в практику. Они постоянно и быстро получают обратную реакцию рынка и адаптируются к его требованиям быстрее своих конкурентов. Они в полной мере используют потенциал стратегических, конкурентных и операционных информационных систем. Рассмотрим их подробнее.

Обычно в теории менеджмента выделяются три уровня информации:

- Операционные информационные системы - это системы учета расходов, анализ продаж и графики производственного процесса являются неотъемлемыми составляющими эффективности управления. Если подходить к их использованию креативно, как, например, в случае с системами бронирования авиабилетов, они могут создать конкурентное преимущество, но они не предназначены для стимулирования стратегических перемен.
- Конкурентные информационные системы. Для того чтобы обеспечить эффективное и результативное использование организацией своих ресурсов, необходимо интегрировать и синтезировать важные элементы оперативных систем. Особенно это отвечает интересам и ожиданиям важных внешних заинтересованных групп (стекхолдеров). Таким образом, конкурентные информационные системы связаны с конкурентным преимуществом. Они требуют, чтобы менеджеры думали и работали, невзирая на

функциональные границы, и рассматривали общий пакет услуг, предоставляемый потребителям, объединяя все методы, которыми организация скоординировано может повысить эффективность. Однако Х. Гилберт [15] утверждает, что менеджеры не всегда понимают, какую информацию они используют, разрабатывая формулу конкурентного успеха. В тех организациях, где нет полного понимания, почему они успешны, успех может быть недолговечным.

- Стратегические информационные системы - Поскольку конкурентные информационные системы сосредоточены на уже существующих конкурентных преимуществах, организации должны уметь получать такую информацию о бизнес-среде, которая бы позволяла предвидеть перемены и разрабатывать новые конкурентные стратегии. Д.А. Макчанд [22] подчеркивал, что управление стратегической информацией не должно сосредотачиваться в руках стратегического лидера, а должно распространяться по всей организации. Это подразумевает инновационную культуру и организационною структуру, которые способствуют обмену информацией – одному из основных элементов обучающейся организации. Обучающаяся организация требует значительной децентрализации и наделения полномочиями, но это не должно осуществляться за счет ослабления рычагов управления. Централизованные системы часто требуют адекватного контроля и эффективной координации действий, таким образом, организации сталкиваются с дилеммой, как использовать преимущества скорости и гибкости децентрализации, не принося в жертву контроль.

По мере продвижения вверх по этим трем уровням принятия решений, вклад информационных технологий и информационных систем меняется. Как только создаются операционные системы, они могут использоваться в принятии решений и управлении деятельностью. Оценивая эффективность действий, системы опять-таки вносят существенный вклад и выявляют случаи, когда что-либо работает неправильно. Однако, в случае принятия стратегических решений, информационные технологии являются в основном вспомогательным средством. Системы не могут принимать такие решения эффективно, и, следовательно, особенно важными становятся системы определения значимых факторов и их объяснения. То есть для принятия стратегических решений должны создаваться системы, которые предоставляют информацию в форме, которая удобна для людей, принимающих такие решения.

Развивая эту тему, Д.А. Макчанд [22] проводит различие между четырьмя важными отличительными способами использования информации на оперативном, конкурентном и стратегическом уровнях принятия решений.

- Оперативное управление. Официальный сбор информации делает возможными централизованный контроль и децентрализованную отчетность. Обычно это включает составление бюджета и размещение ресурсов. Оперативное управление полезно для эффективного управления ресурсами, но, если его использовать отдельно, оно не способствует быстрым переменам. Многие организации используют жесткое финансовое планирование и контроль в качестве неотъемлемых и важнейших факторов своей конкурентоспособности.
- Усовершенствование. Здесь акцент делается на анализе и разработке отдельных функций с целью повышения эффективности и результативности посредством предоставления улучшенного полного комплекса услуг. Отсюда внимание одновременно сосредоточено на синтезе, то есть на процессах, объединяющих функции, в качестве примеров можно привести комплексное управление качеством и оптимизация бизнес- процессов.
- Возможности для создания эффекта синергии внутри организации. Если сложные многопрофильные компании умеют находить новые возможности для создания синергических связей, обмена и взаимозависимости, они явно могут извлечь из этого выгоду. Одним из способов осуществления этого является работа в командах и специальных проектных группах. Например, это особенно важно, когда организация приобретает другую компанию, которую необходимо интегрировать в бизнес.
- Возможности внешней среды. Сбор текущей маркетинговой информации, мониторинг конкурентов и анализ передовых практик может способствовать генерированию новых идей и возможностей, как мы уже отмечали. Это требует от менеджеров креативности и осведомленности. Очень часто бывает, что идеи, выявленные одним подразделением организации, но не имеющие существенного значения для этого бизнеса, могут оказаться полезными для другого подразделения или компании, и, следовательно, умение делиться информацией, основанное на понимании потребностей и готовности доверять и сотрудничать, имеет крайне важное значение.

Рисунок 5.3. демонстрирует, что организация должна уметь управлять всеми четырьмя информационными особенностями по Д.А. Макчанду одновременно и гармонично для того, чтобы извлекать выгоду из повышения эффективности и управлять изменениями как непрерывно, так и с перерывами. В этом заключается реальная сложная задача стратегической информации. Размещение ресурсов организации, соответствующий стиль управления и значение культуры изменяются в пределах четырех информационных особенностей и процессов принятия решений, которые они поддерживают. Оперативное управление требует, чтобы организация по определению разделялась по функциям, компаниям и/или филиалам; другие способы требуют других форм интеграции, формальных и неформальных, чтобы делиться информацией и знаниями.

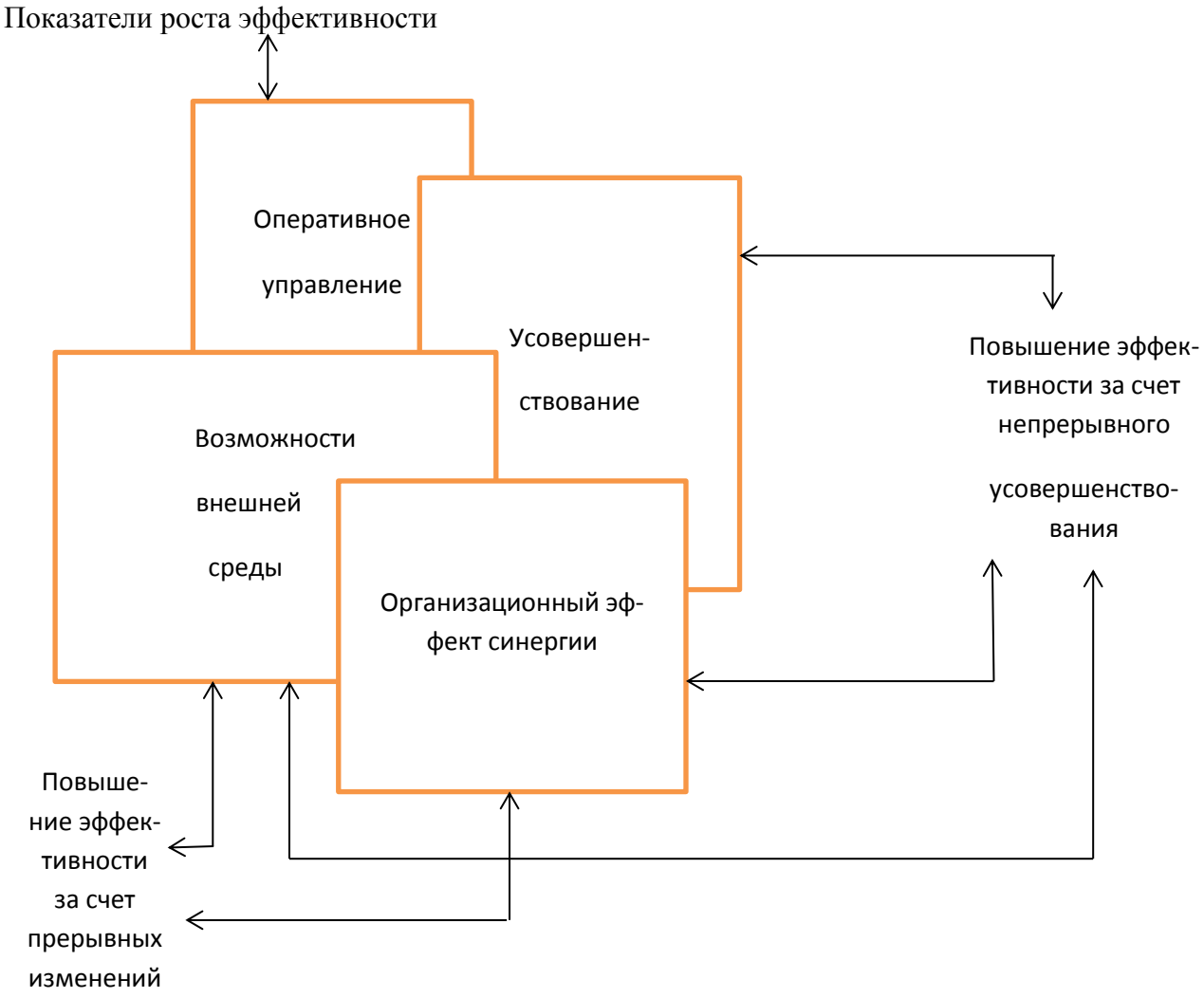


Рис. 5.3. Задачи стратегической информации [18, с. 159]

Рисунок 5.4. демонстрирует, что организациям в первую очередь необходимо постоянно развивать понимание того, как они повышают эффективность и создают конкурентное преимущество. При помощи мониторинга, анализа, постоянного усовершенствования и инноваций они должны стремиться к тому, чтобы повысить эффективность и результативность. Этот непрерывный процесс представляет собой единичный цикл обучения, и он необходим для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество в динамичной среде. Для этого необходимы адекватная операционная и конкурентная информационная системы. Однако с течением времени этого станет недостаточно. Организации должны постоянно искать новые конкурентные парадигмы и совершенно новые способы повышения эффективности, опережая своих конкурентов как существующих, так и потенциальных, в поиске возможностей выхода на новые рынки. Для этого двойного цикла обучения требуются эффективные стратегические информационные системы, опирающиеся на отсутствие формальностей, командную работу и обучение.

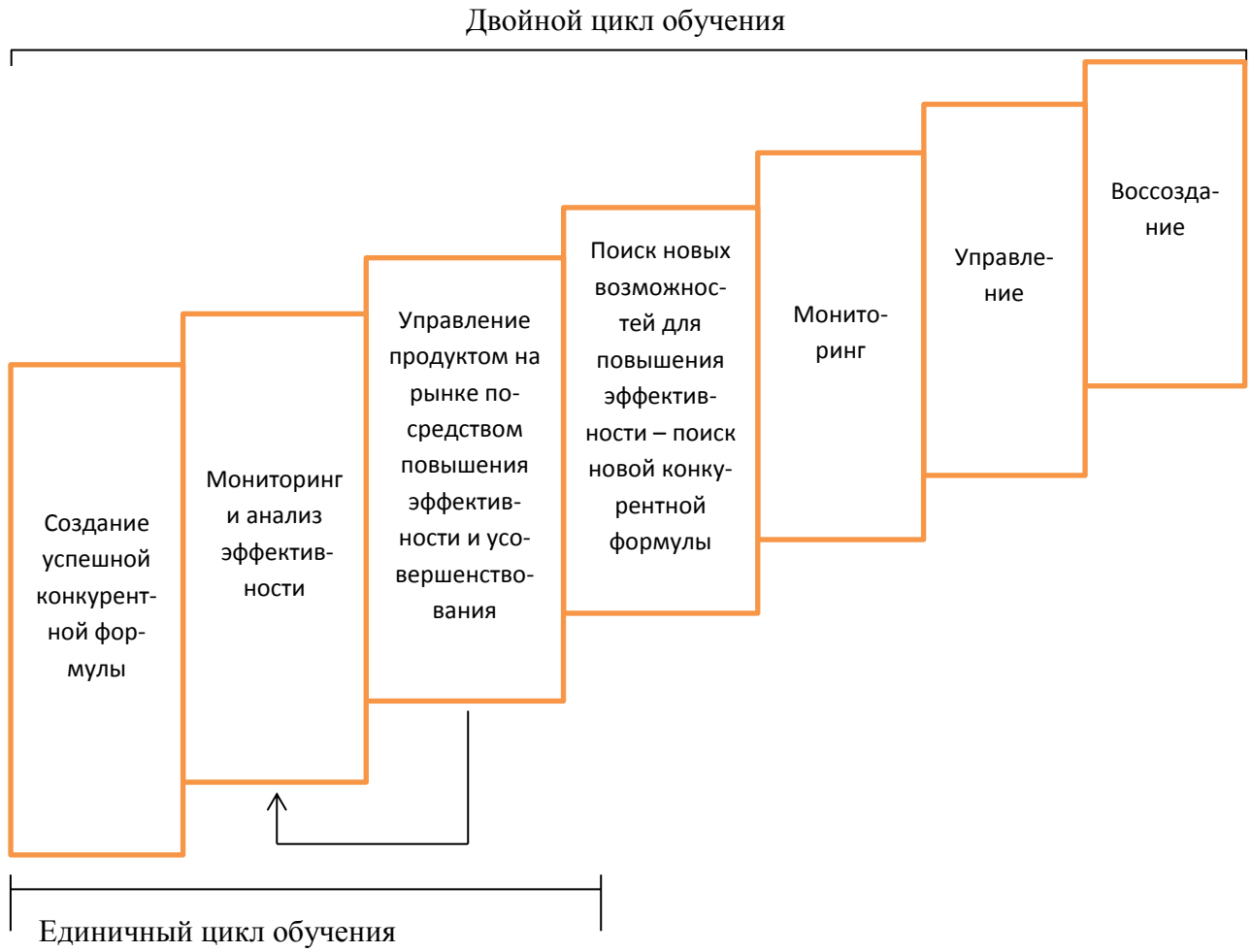


Рис. 5.4. Единичный и двойной циклы обучения и стратегический выбор [18, с. 160]

Стимулирование единичного цикла обучения в организации является более простым, по сравнению со сложными задачами двойного цикла обучения. Организации, которые инвестируют в стратегическое планирование, научные исследования и разработки, новые программы улучшения качества продуктов и услуг замыкаются на этом процессе, но из этого невозможно извлечь реальные выгоды, если эти виды деятельности и необходимое обучение ограничиваются центральным офисом и функциями специалистов. Они должны распространяться по всей организации и внедряться в культуру, способствовать повышению эффективности стратегического мышления. Это отражает основную точку напряжения и дилемму в системе управления организацией - парадокс стабильности и нестабильности. Стабильность относится к эффективному и результативному управлению существующим бизнесом, использованию стратегических способностей и постоянному стремлению получить большую отдачу от вложенных ресурсов. Нестабильность относится к стремлению найти новое конкурентное преимущество раньше своих соперников, то есть по выражению Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса – к поиску новой конкурентной формулы.

Реагирование по слабым сигналам

Теорию использования слабых сигналов впервые предложил И. Ансофф в 1975 году. На русском языке она наиболее подробно изложена в его монографии, изданной издательством «Экономика» в 1998 году [1]. В нашем случае интерес представляет определенный аспект данной проблемы – слабые сигналы как источник формирования стратегически ценной информации.

По мере нарастания скорости изменений становится все труднее предсказать с достаточной степенью точности сам характер изменений, а отсюда и своевременно и полномасштабно отреагировать на них.

Заблаговременное обнаружение стратегической задачи увеличивает время возможной реакции на нее. Однако, с учащением возможных внезапных изменений степень их предсказуемости снижается. Это означает, что к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается дефицит времени для их реализации, что может нанести компании ущерб или привести к потере выгодной экономической возможности.

Таким образом, возникает очевидный парадокс: ожидая получения достаточной информации для решительных ответных мер, компания страдает от внезапных изменений, а получив неясную информацию, она также не может предпринять продуманных мер с целью разрешения возникшей проблемы.

Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к использованию стратегической информации. Вместо того, чтобы ожидать полной информации, фирме следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация о возможной опасности еще недостаточно определенна, ответные меры будут соответственно иметь общий характер и направлены на сохранение стратегической гибкости фирмы. По мере поступления конкретной информации будут конкретизироваться и ответные действия фирмы, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей.

Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит устранить опасность на ранней стадии и сделать это организованно.

Такой подход И. Ансофф назвал «постепенным усилением ответных мер» и «реагированием на слабые сигналы».

Информация, необходимая для оценки возможного воздействия изменений в процессе стратегического планирования, представляется недостоверной из-за неопределенности их проявления. Детальное исследование показывает, что, оставаясь неопределенной, эта информация все же может быть в известном смысле содержательной: возможные финансовые последствия надвигающейся опасности должны быть скрупулезно проанализированы, ответные меры тщательно сбалансированы как по расходам, так и по степени ликвидации опасности.

Такая обстоятельная осведомленность о новых возможностях базируется на прошлом опыте. Например, когда конкурент внедряет новый подход в маркетинге, новый продукт, новую стратегию цен. Однако эти новые возможности возникают спонтанно. В начальной стадии такого события его природа, влияние и возможные последствия для компании еще не уяснены.

Когда на горизонте появляются первые признаки изменений, нужно быть готовым к тому, что информация о них будет первоначально туманной и лишь с течением времени станет проясняться и пополняться. И. Ансофф установил пять уровней осведомленности. Они представлены в таблице 5.3. где пятый, самый высокий уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Этой информации достаточно как для расчета возможных негативных финансовых последствий спонтанных явлений, так и позитивного развития событий в результате ответных мер.

Таблица 5.3

Уровни осведомленности в условиях неожиданных изменений [1, с. 433]

Уровень осведомленности / Объем информации	Чувство новых возможностей	Источник новых возможностей	Конкретная возможность	Конкретные ответные меры (реакция)	Конкретные результаты
Убеждение в неизбежности спонтанного явления	Да	Да	Да	Да	Да
Установлена область или организация, где может возникнуть спонтанное явление	Нет	Да	Да	Да	Да
Имеются характеристики проблем, ее природы, масштаба и периода воздействия	Нет	Нет	Да	Да	Да
Определены ответные меры: момент начала и программа действий, финансовое обеспечение	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Финансовые последствия и предпринятые меры поддаются оценке	Нет	Нет	Нет	Нет	Да

Первый уровень, напротив, соответствует наименьшему объему полезной информации, полученной руководством. Иначе говоря, известно лишь, что не исключено возникновение какой-то опасности, однако его природа и источник пока неизвестны.

«Убедить ответственных руководителей в признании концепции слабых сигналов – считает И. Ансофф - значит заставить их слушать и улавливать признаки приближающихся угроз или новых возможностей» [1, с. 432].

Выявление слабых сигналов требует от наблюдателя чуткости, высокой избирательности и квалификации. Это значит, что для вылавливания

информации сети следует расставлять широко, привлечь к этому делу дополнительные людские ресурсы, помимо штатных сотрудников, занятых в этой сфере деятельности. Хорошими специалистами по вылавливанию информации являются эксперты по социально-политическим, экономическим и технологическим вопросам, находящиеся за пределами фирмы.

Можно использовать отдельных лиц (как руководящих, так и рядовых работников), работающих в связующих компанию звеньях, - специалистов по маркетингу, закупкам, юридическим вопросам, внешним связям, научным исследованиям и разработкам. Специалистами по выявлению внутренних слабых сигналов могут быть административные работники, поддерживающие широкие контакты внутри компании, разработчики штатной структуры и системы управления, работники, занятые развитием организации и стратегии [1, с. 434].

Обычно в таких случаях вместо того, чтобы жестко связывать себя определенным курсом действий, руководство должно предпринять такие меры, которые бы подготовили компанию к принятию окончательной ответной программы, но в то же время не исключать и альтернативных решений. Наиболее действенным методом (инструментом) прогнозирования в данном контексте следует признать сценарное прогнозирование, которое будет подробно исследовано в следующем параграфе.

5.2. Процедурные аспекты модели стратегического контекста

Теоретическое представление понятия «стратегический контекст» очень важно для понимания его ключевого места в процедуре стратегического менеджмента, как некого «информационного» топлива для стратегического мышления - «двигателя», обеспечивающего постоянное наполнение стратегического процесса, определенного нами как формирование и реализация стратегии. Однако этого недостаточно. Необходимо конкретизировать само теоретическое представление, то есть перейти от вербальных моделей к конкретным процедурам, которые позволят реализовать эффективный процесс стратегического менеджмента на практике. Понятно, что такой переход неизбежно ведет к упрощению понятия «стратегического контекста», но это неизбежно, поскольку любая формализация на стадии моделирования есть процесс упрощения реальной действительности.

Полезные идеи по поводу будущего развития могут появиться либо внутри организации, либо прийти извне, и способность синтезировать и использовать доступную информацию для разработки и развития новых продуктов, услуг и нового стратегического позиционирования отражает способности организации к стратегическому мышлению.

Соотнесение, использование и изменение связей между ресурсной компетентностью и возможностями внешней среды отражает конкурентоспособность организации и наличие или отсутствие конкурентного преимущества. Ранее было показано, насколько важно для организации стремиться завоевать конкурентное преимущество для любого продукта, услуги или бизнеса.

Компания, которая должна контролировать свой рост, изменения и развитие, должна стремиться контролировать рычаги, которые дают возможности такого роста и изменения, и силы, которые предоставляют угрозу и реакцию на спрос. Менеджеры должны быть не только в курсе этих рычагов, сил и изменений, происходящих в среде, они должны управлять ресурсами организации, чтобы воспользоваться возможностями и учесть риски. В свою очередь, стратегический лидер должен быть уверен, что это имеет место и что ценности и культура организации соответствуют ключевым факторам успеха. Иными словами, внешняя среда создает шоковое состояние для организации, поэтому то, как используются и управляются ресурсы организации определяет способность организации справляться с этим шоковым состоянием.

С течением времени организация создает и соблюдает «работающие» парадигмы с целью обеспечения успешного роста в определенных отраслей или определенной конкурентной среде. Однако, по мере изменения внешних и конкурентных сил, реальные аспекты, необходимые для конкурентного успеха, будет исчезать из парадигмы организации; следовательно, возникнет необходимость в новой парадигме. В эпоху повышенной турбулентности среды необходимо менять парадигмы более часто и кардинально; быстрая организация этих изменений есть ключевая задача менеджмента. Иными словами, в ситуации нестабильности организация должна менять свои стратегии и, возможно, свои убеждения.

Отметим, что нестабильность (турбулентность) среды определяет ее динамизм и сложность.

Динамичная среда. Динамизм окружающей среды определяется как функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, степень различий внутри каждого изменения, и степень нерегулярности в общей схеме происходящих модификаций. Другими словами, если мы хотим попытаться оценить уровень непостоянства в одном из нескольких изменяющихся секторов индустрии, то следует, задать вопрос: как часто изменяются соответствующие факторы окружающей обстановки; насколько велики и насколько заметны эти подвижки; что позволяет их однозначно определять?

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. В свою очередь, эта неопределенность влияет на исполнителей, так как это функция от опыта, накопленного в рамках отрасли, и свойств отдельной личности. Менеджеры с большим опытом работы, которые думают, что они могут позитивно влиять на события, обычно работают очень хорошо и в условиях неопределенности. В то же время менее опытные управленцы или те, кто думает, что они не могут повлиять на ход развития событий, оказываются не в состоянии успешно справиться с неопределенностью, обусловленной изменениями во внешнем окружении.

Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже.

- степень изменения цен поставщиков;
- степень изменения цен конкурентов;
- степень изменений в предложении труда;
- степень изменения в кривой спроса на продукт;
- степень изменения цены капитала;
- степень изменений в возможностях финансирования;
- степень изменения в методах конкуренции;
- степень изменений в политике регулирования рынка;
- уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией;
- уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке;

• степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара;

• степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться, по мере того как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Сложная среда. Сложной называется среда, в которой трудно понять силы и изменения, которые породили их. Сложность внешней, деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов, среди которых самыми важными являются:

• некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т. д.);

• недостаток знаний о внешней, деловой окружающей среде;

• взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Сложность внешней окружающей среды определяется рядом переменных, оказывающих косвенное или прямое влияние на отрасль. Чем больше число переменных, тем больше сложность и неоднозначность окружающей среды, в которой существует фирма (отрасль). Вообще говоря, сложность измеряется степенью географической дисперсии или концентрации таких элементов окружающей среды фирмы как конкуренты, поставщики и регулирующие органы. Она также является измерением степени разнообразия рынка, который формируется под воздействием изменений в социокультурном, экономическом, технологическом, экологическом и политическом аспектах окружающей среды. Можно перечислить ряд элементов, которые определяют сложность окружающей среды.

• количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише;

- уровень географической концентрации / дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка;
- уровень географической концентрации / дисперсии труда в определенном секторе рынка;
- уровень географической концентрации / дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка;
- уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка;
- уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка;
- уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише;
- уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише;
- уровень технологической диверсификации внутри отрасли.

Анализ динамизма и сложности внешней, деловой окружающей среды очень важен при выборе методов исследования. Очевидно, что с увеличением динамизма и сложности изменяется роль формализованных методов прогнозирования и повышается роль неформальных экспертных оценок.

Весьма часто сложность и динамизм сосуществуют вместе. Прекрасными примерами этого будут отрасли, основанные на «высоких» технологиях и Интернет-бизнес.

Структура организации, степень децентрализации, а также и информационные системы, могут сделать сложность более управляемой. Менеджерам следует быть внимательными к необходимости изменений, но в то же время гибкими при выборе подхода, если они хотят справиться со сложностью успешно. Таким образом, управленческие навыки и верно выбранный подход к управлению изменениями являются, ключевыми вопросами эффективного менеджмента в неопределенной среде.

Рисунок 5.5. представляет организацию в контексте внешней среды. Он показывает, что поставщики и покупатели организации, от которых она зависит, а также ее непосредственные конкуренты (как существующие, так и будущие), представляют собой конкурентную среду. Более широкие внешние силы имеют отношение ко всем «игрокам» отрасли. На рисунке они показаны во внешней окружности и представляют собой политические, экономические, социальные и технологические силы (PEST).



Рис. 5.5. Структура внешней среды организации

Анализ макросреды

PEST анализ представляет собой просто структуру, которая подразделяет влияние внешней среды на политические, экономические, социальные и технологические факторы. Иногда добавляют еще экологический и юридические (легитимный), что приводит к PESTEL анализу, однако последний особой популярности пока не завоевал [31].

Экономическая среда

Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и так далее. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

Одной из важнейших проблем, на которой предприятию необходимо сосредоточить свое внимание в процессе анализа экономической среды, является следующая: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?». Совмещение полученных данных с характеристикой цикла развития отрасли и предприятия позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию, учитывающую как, потенциальные возможности самого предприятия, так и весь спектр экономических факторов, влияющих на его развитие, которые могут быть и со знаком “плюс”, и со знаком “минус”.

Экономические условия влияют на то, как легко или трудно стать успешной или прибыльной компанией, потому что они влияют на наличие капитала, стоимость и спрос. Если спрос оживленный, а стоимость капитала низкая, фирмы будут активно инвестировать и расти с ожиданием прибыли. В противоположных условиях компании могут обнаружить, что прибыльность в индустрии низкая. На расчет времени и относительный успех определенных стратегий могут оказывать влияние экономические условия. Когда экономика и целом или определенные сектора экономики растут, может возникнуть спрос на продукты и услуги, на которые в более депрессивных условиях спроса не было бы. Таким же образом, возможность использовать определенную стратегию успешно может зависеть от спроса, который имеет место в условиях роста и не имеет место во время рецессии. Хотя депрессивная экономика в основном будет угрозой, в результате которой многие организации уйдут из бизнеса, для некоторых она будет представлять благоприятную возможность.

Социополитическая среда

Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. От законотворческих органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру.

Кроме прогноза политической обстановки в стране, предприятие заинтересовано в получении информации по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:

- социальной защищенности населения;
- внешней торговли;
- политики ценообразования;
- политики в сфере экологии;
- охране труда и здоровья трудящихся;
- ограничений на производство того или иного продукта путем контроля его качества.

В последнее время большое внимание уделяется социокультурным факторам, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. Причем, они рассматриваются как на общенациональном, так и региональном уровнях что обусловлено следующими обстоятельствами:

- Усиление конкуренции между товаропроизводителями и, соответственно, дифференциация товаров по группам потребителей требует более детального изучения последних. Очевидно, что на потребительские вкусы накладывают отпечаток не только на экономические соображения, но и национальные, образовательные, демографические и климатические признаки. Именно они, становятся объектами изучения, анализа и прогнозирования.
- С другой стороны, инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов и сервисных центров напрямую связаны с социокультурными факторами, поскольку зависят от образовательного уровня населения, национальных особенностей с точки зрения общественного разделения труда, и других факторов.

В этой связи в процессе стратегического анализа необходимо учитывать следующие факторы социокультурного характера:

- демографические признаки населения;
- распределение населения по уровню доходов;
- социальная мобильность общества;
- изменение в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;
- отношение к работе и отдыху;
- уровень образования населения;
- уровень потребления товаров и услуг.

Поименованные характеристики, трудно поддаются количественному измерению, в связи с чем их анализ проводится в качественном аспекте, и оформляется как аналитическая записка.

Технологическая среда

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели:

1. Прогнозирует научно-технические тенденции в науках, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и так далее);

2. Определяет стратегии предприятия в области НИОКР (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и так далее);

3. Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.

При проведении технологического анализа и составлении прогноза общей окружающей среды на перспективу чаще всего используются следующие характеристики:

- государственные расходы на НИОКР;
- выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий;
- новые открытия и изобретения (национальные и мировые);
- скорость передачи технологий (длина цепочки “исследование-производство”);
- скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий).

Конкурентный анализ

В мире найдется немного компаний, которые могли бы похвастаться отсутствием конкурентов или отсутствием надобности изменять свою конкурентную стратегию. Компаниям важно находиться в поисках возможностей создать и поддержать конкурентное преимущество над соперниками и завоевать преданность покупателей, что обеспечит им нечто вроде зоны комфорта. По логике вещей, это должно принести более высокую прибыль.

Однако, как термин, конкурентное преимущество не всегда правильно понимается. Некоторые организации полагают, обманывая себя, что четкая конкурентная стратегия предполагает преимущество. Это не так. Преимущества возникают от того, насколько ты лучше или насколько сильно ты отличаешься от остальных.

Будущее, как уже неоднократно отмечалось весьма неопределенно. То, что популярно сегодня, возможно, не будет популярно завтра. Конкуренты завтрашнего дня будут отличаться от сегодняшних конкурентов. Д. Сул [31] указывает, что все организации, конкурирующие в отрасли, а также и те, которые думают о проникновении на этот рынок, имеют возможность изучить тенденции и поступающие сигналы с целью найти новые конкурентные возможности. Почему же какие-то компании распознают истинные возможности, в то время как другим не удается оценить важность возникающих угроз? Частично это зависит от способности понимать смысл событий и интерпретировать имеющиеся данные и информацию (слабые сигналы).

Д. Сул [31] рассуждает о том, что победители «активно ждут». Они, во-первых, делают прогнозы – возможно, используя сценарии, и, во-вторых, готовят себя к возможностям и угрозам, которые они не могут ни предсказать, ни контролировать. Они бдительны и готовы принять удар. Однако, они, конечно же, должны уметь распознавать и оценивать важность потенциальных возможностей и угроз.

Д. Сул [31] дает следующие советы:

- Будьте сосредоточены и четко определите приоритеты – в этом случае организации могут увидеть главное и не будут отвлекаться на второстепенное

- Поддерживайте резерв ресурсов на должном уровне, чтобы компания могла начать реагировать при появлении первых признаков. Критическими ресурсами являются люди и деньги.

- Оставайтесь всегда чуткими, поддерживайте в ваших подчиненных дух «готовности к борьбе». Этого можно добиться путем постоянного стремления улучшить рабочий процесс.

- Будьте готовы действовать, как только заметили возможность. Колебания могут привести к тому, что ваш конкурент вас опередит.

Конкурентное преимущество не наступит, если вы просто отличаетесь от других. Оно наступит, если и когда вы найдете и добавите реальную ценность для своих покупателей. Часто это приводит к тому, что компании начинают использовать ресурсы, для производства новых товаров, чтобы добиться дополнительной прибыли [16]. Это может означать улучшение производительности; в идеале работники будут выдвигать инновационные идеи по поводу новых и лучших методов работы. Эти инновации могут привести к снижению издержек, дифференциации или более быстрой реакции на возможности и угрозы, что составляет основу конкурентного преимущества, как мы увидим далее в данной главе; и это наиболее вероятно, если компания будет успешно организовывать, контролировать и использовать свои основные компетенции и возможности.

Также важно, чтобы работники обладали определенными полномочиями. Ответственность и авторитет должны быть децентрализованы, что позволит работникам принимать решения самостоятельно. Они должны быть способны и хотеть добиться улучшений. Если этот процесс находится под контролем, у компании может получиться изменить правила конкуренции. В основе своей, компании должны стремиться к тому, чтобы «обычные люди могли достигать необычных результатов».

В конечном итоге, стратегический успех требует четкого понимания нужд рынка, в частности, сегментов рынка, и более эффективного обеспечения удовлетворенности целевых покупателей по сравнению с конкурентами это, в конечном счете способствует повышению прибыли.

По словам Майкла Портера [24], человека, который в теории и практике стратегического менеджмента наиболее часто ассоциируется с конкурентным преимуществом, эффективный стратегический менеджмент состоит в позиционировании организации относительно конкурентов таким образом, чтобы сделать лучше. Маркетинг, финансовые операции и кадры могут предоставить для организаций, ориентированных на прибыль, конкурентное преимущество, которое приведет к более результативной работе и более высокой прибыли.

Позиция организации должна учитывать два аспекта:

- природу и структуру индустрии (отрасли)
- позиция организации внутри отрасли

1. Необходимо рассмотреть количество фирм, их величину, относительную мощь, приемы конкурирования, темпы роста. Отрасль может быть привлекательна или непривлекательна для организации. Это будет зависеть от перспектив отрасли и от того, что она может предложить с точки зрения прибыльности и роста. Разные организации имеют разные цели и, следовательно, там, где они могут, они должны стремиться конкурировать в тех отраслях, в которых они способны достичь своих целей. В свою очередь, на цели и стратегии организаций влияет природа отрасли, в которой они конкурируют. М. Портер разработал модель анализа структуры отрасли [24], которую подробно излагается практически в любом учебнике по стратегическому менеджменту (смотри, например, [8]).

2. Позиция фирмы включает размер организации и ее долю рынка, как она конкурирует, имеет ли она конкретное и общепризнанное конкурентное преимущество, а также степень дифференциации фирмы по отношению к выбранным сегментам рынка. Степень дифференциации является важнейшим фактором и обсуждается ниже.

Организация будет работать эффективно и занимать ведущее положение среди конкурентов, если отрасль, в которой она работает, и ее позиция в этой отрасли выбраны правильно. Размер также может иметь значение. При эффективном и умелом управлении крупнейший из основных конкурентов будет иметь наибольшую прибыль по сравнению с ближайшими конкурентами, потому что он будет пользоваться эффектом масштаба. Однако, на другом конце шкалы небольшая организация, имеющая тщательно защищенную нишу, также будет иметь наибольшую прибыль.

Вряд ли организация добьется успеха, если решится работать в определенной отрасли только потому, что это привлекательная отрасль в плане получения прибыли и потенциала роста, но не потому, что именно здесь она может завоевать конкурентное преимущество. Равным образом, компания не должна концентрироваться только на создании конкурентного преимущества, не оценивая перспективности индустрии. Имея конкурентное преимущество, компания может быть прибыльной и в непривлекательной отрасли, однако возможностей развития и роста может быть недостаточно, если отрасль растет более медленными темпами, чем экономика в целом. Многое зависит от целей и ожиданий.

Для получения результатов на уровне выше среднего, необходимо иметь в виду следующее:

1. Можно хорошо – эффективно – управлять компанией, но никогда не получить конкурентного преимущества. Здесь можно утверждать о важности понятия «делать правильные вещи» и его отличии от понятия «делать вещи правильно». Например, нет смысла быть самым эффективным производителем дизельных двигателей для поездов, если спрос велик только на электрические.

2. Определенные продукты и услуги могут обладать конкурентным преимуществом, но производиться компаниями, имеющими недостатки в управлении.

3. Хороший новый продукт может предложить покупателю что-либо новенькое, отличное от прежнего, и это уже добавленная ценность; однако, если его легко могут сымитировать конкуренты, он не обеспечит устойчивого конкурентного преимущества.

Поддержание конкурентного преимущества, а не создание его, представляет реальную проблему. Конкурентное преимущество нельзя поддерживать вечно, и возможно, даже долгое время, не производя изменений в продуктах, услугах и стратегиях, которые учитывают рыночный спрос, насыщение рынка товарами и деятельность конкурентов. Вкусы людей меняются, рынок не бесконечен, он ограничен, и конкуренты будут стремиться сымитировать продукты, услуги и стратегии, пользующиеся успехом. Конкурентное преимущество можно поддерживать с помощью непрерывных инноваций. Компании, которые ориентированы на изменения и хотят остаться впереди конкурентов за счет инновационных идей, предлагают новую форму преимущества.

Конкурентный анализ предполагает дифференциацию и сегментацию рынка. Продукт или услугу можно назвать дифференцированным, если покупатели считают, что он обладает свойствами, которые отличают его от продуктов или услуг конкурентов, а в идеале – в некотором роде, уникальным. Дифференциация наиболее выгодна, если покупатели ценят саму идею отличия и готовы платить повышенную (премиальную) цену, чтобы заполучить эти отличия, а также там, где конкуренты не могут сымитировать их.

Дифференциация предполагает, что покупателей слишком много и они очень разнообразны. Имея разнообразные требования и соответствую-

щую покупательскую способность, они вряд ли будут предпочитать одинаковые продукты и услуги. Следовательно, конкурирующие организации будут искать отличительные признаки своих брендов, продуктов, услуг, касающиеся, например, размера, качества, стиля, чтобы конкретные покупатели могли определить подходящие им товары. Те покупатели, которые ценят отличия, будут готовы платить за них премиальную цену и будут предпочитать именно эти отличия прочим альтернативам.

Соответственно, эффективные организации должны, с одной стороны, основываться на желаниях покупателей (то есть быть отзывчивыми в этом плане), а с другой стороны, руководить этими желаниями (то есть быть инновационными).

Источниками дифференциации могут быть:

- скорость оказания услуги

- надежность – достойное качество и способность выполнять обещания: предоставление того, что хотят конкуренты, где, когда и как.

- обслуживание – добавление дополнительной ценности, что обеспечит улучшение обслуживания и, следовательно, удовлетворение покупателей.

- дизайн

- свойства/опции – такие, например, как беспроводные утюги, чайники и дрели. Однако, мера, т.е. количество опций тоже имеет значение: некоторые продукты, например DVDмагнитофоны, имеют слишком много опций, не нужных для большинства покупателей.

- технологии – например, такие, которые привели к созданию лазерных принтеров.

- корпоративный бренд – названия и имидж определенных брендов представляют собой ценность для покупателя.

Дифференциация не обязательно должна материально ощущаться, если покупатели уверены, что она имеет место.

Там, где можно выделить определенные, довольно широкие группы покупателей с похожими потребностями, можно говорить о сегментах рынка. Таким образом, продукты или услуги будут дифференцироваться по определенным сегментам. Сегментация может осуществляться на основании возраста, социально-экономической принадлежности, стиля жизни, дохода, искомой выгоды от пользования продуктом, коэффициента использования для рынков потребительских товаров, размеров покупателя,

причин покупки в случае индустриальных рынков. Любой сегмент рынка должен быть четко определяем, он должен отличаться от других сегментов, быть доступен для рекламы и иметь достаточно большой размер, чтобы обеспечить прибыль. При этом сам дифференцированный продукт, цены, распространение и реклама концентрируются конкретно в данном сегменте.

Успех дифференциации и сегментации зависят от того, насколько правильно позиционируются продукты и услуги. Например, Toyota, чтобы выйти на прибыльный рынок административных работников и руководителей, позиционировала свою новую модель как «превосходное качество» и одержала победу над BMW, Mercedes и Volvo. Однако новый автомобиль должен был отличаться от основного бренда Toyota, и ему дали новое имя Lexus. Теперь этот бренд имеет собственный статус и собственную нишу на рынке.

Большинство современных исследователей в области стратегического менеджмента сходятся в едином мнении, что идеи Майкла Портера можно оспаривать, однако они, тем не менее, могут служить исключительно важной основой для анализа отрасли и конкурентных стратегий. Важно понимать, что в настоящее время не стоит следовать им абсолютно, как инструкции, которую необходимо выполнить, а рассматривать их как ключ, который приоткроет секрет конкурентного преимущества.

Завершая конкурентный анализ, отметим, что настоящий лидер по издержкам также должен обеспечить себе некоторую форму дифференциации, а успешная дифференциация предполагает эффективное управление издержками. Дифференциация и контроль издержек – понятия совместимые. Все компании должны находиться в непрерывном поиске возможностей инновационной дифференциации, а также способов улучшения экономической эффективности. Оптимизация использования ресурсов и постановка завышенных целей для работников может привести к инновациям и экономии. Сравнение с передовыми методами в других организациях (процесс измерения и оценки) может также привести к новым идеям и предложениям по сокращению издержек и улучшению эффективности. Организации из разных секторов и отраслей могут стать полезным источником идей, если они накопили высокий уровень знаний. Необходимо подчеркнуть, что этот процесс представляет собой поиск идей, которые затем

необходимо адаптировать для конкретной организации, избегая прямого копирования. Менеджеры должны иметь широкий кругозор, быть любознательными и находиться в постоянном поиске.

В то же самое время жизненно важно, чтобы организация четко осознавала свою позицию относительно позиции конкурентов. Таблица 5.4. предлагает общую структуру анализа конкурентных стратегий.

Таблица 5.4

Структура для оценки конкурентных стратегий [32, с. 213]

Область	Глобальная, целая отрасль, ниша Одно-или многопрофильная Специализация или диверсификация Вертикальные связи с поставщиками/дистрибьюторами
Цели	Амбициозные, предполагающие лидерство на рынке Присутствие на рынке, просто чтобы поддержать другие виды деятельности (более важные)
Успех	Доля рынка Имидж и репутация Прибыль
Обязательства	Агрессивные – желание покупать, чтобы расти Пассивный деятель, направленный просто на выживание Желает избавиться, если возникает возможность
Подход	Воинственный – атаки на конкурентов Защищающий сильную позицию. Заметьте, что одна и та же стратегия (новые продукты, снижение цен) может использоваться и для защиты, и для наступления. Идущий на риск (рискованный) или не склонный рисковать В поисках новых сегментов или ниш
Стратегия	Высокое качество – возможно, с помощью технологий Высокий уровень сервиса Низкая цена
Позиция	Экономический эффект или лидерство по издержкам Четкая дифференциация
Конкурентные ресурсы	Высокие технологии, современные заводы Местоположение рядом с рынком сбыта Качество персонала (способность добавлять ценность репутация

Успешная конкурентная позиция предполагает соответствие между восприятием покупателя относительного качества или ценности продукта или услуги – по сравнению с предложениями конкурентов – и ценой, опять же в отношении к ценам на конкурентные продукты и услуги. Таким образом, область, не охваченная конкурентами представляет собой сегмент или сегменты, в которых организация собирается конкурировать; к тому же итоговая цена должна использоваться в целях сравнения. Например, покупатели, возможно, захотят платить премиальные цены за определенный бренд, скажем, электроприбора или машины, если они будут уверены, что в течение срока своей службы этот продукт потребует меньших издержек на обслуживание, чем бренды конкурентов. Продукты же, предлагаемые по более низким ценам, могут в целом восприниматься как более дорогие.

Анализ стратегических ресурсов и компетенций

Суровой реальностью жизни для менеджмента является тот факт, что время от времени внешняя среда подбрасывает организации сюрпризы. В некоторых случаях эти сюрпризы создают возможности, а в других – угрозы. Наиболее бдительные и подготовленные организации будут иметь лучшие позиции, чтобы реагировать должным образом. Успех заключается в том, чтобы разглядеть возможности «до начала игры» и прореагировать оригинальным способом, таким, который в корне отличается от других, высоко оценивается потребителями и, который будет трудно воспроизвести вашим конкурентом. Способность осуществлять это на практике присуща людям, непосредственно занимающимся компетенциями и возможностями организации, которые в свою очередь происходят из ее ресурсов. Таким образом, ресурсы имеют большое значение для стратегического процесса.

Анализ ресурсов

Существует много способов изучения стратегических ресурсов. Мы можем, например, рассмотреть основные определяющие факторы ресурсов, такие как:

Рабочая сила – Если бизнес или вид деятельности являются трудоемкими, то существует высокая вероятность того, что косвенные издержки

(которые меняются в зависимости от уровня производства) будут относительно высокими, и это подразумевает относительно низкий уровень рентабельности. Трудоемкий бизнес привлекателен для стран с дешевой рабочей силой. То, насколько рабочая сила должна быть высоко (или низко) квалифицированной, также влияет на ее предложение и стоимость.

Необходимость инвестиций в технологии – заблаговременные инвестиции в технологии скорее всего предполагают высокие постоянные (переменные) затраты и, следовательно, первоначально относительно низкий уровень рентабельности. Такие инвестиции, однако, могут оказывать главное влияние на качество и уникальность.

Запасы – Иногда важно определить, какую долю они составляют в общих издержках, и рассмотреть их роль в создании и добавлении ценности для потребителя. Некоторые запасы ограничены и труднодоступны; и это может иметь стратегическое значение.

Знания – Насколько значимы интеллектуальная собственность и научные разработки, зависит от конкретной отрасли. В так называемых наукоемких отраслях они могут быть факторами конкурентоспособности и носителями затрат.

Аналогичным образом мы можем разделить ресурсы на материальные и нематериальные – хотя и не во всех случаях, но нематериальные ресурсы могут быть самыми сложными для копирования и воспроизведения. Все ресурсы могут привести к относительному ценовому преимуществу над конкурентами; и все они могут стать источником важных отличий. Например, основное оборудование и фактические запасы являются абсолютно очевидными материальными ресурсами, как и большинство технологий. Организационные процессы, сети и альянсы также материальны, но в меньшей степени. Репутация корпорации и стратегическое мышление являются хорошими примерами нематериальных ресурсов.

Необязательно каждый ресурс, которым обладает организация, имеет стратегическое значение. Иногда бывает заманчиво внести каждый позитивный ресурс в список сильных сторон компании, однако это может быть иллюзией. Когда мы оцениваем ресурсы организации с точки зрения их стратегической важности, пять факторов имеют значение:

1. Конкурентное превосходство (представляющее собой относительную ценность при сравнении с конкурирующими организациями.) Ресурс

не является действительно конкурентным преимуществом, если им обладают все конкуренты.

2. Барьеры для воспроизведения. Рекомендуется принять меры, чтобы конкуренты не смогли имитировать или воспроизводить любой ценный ресурс.

3. Долговечность. Изначально, это преимущество во времени, связанное с пунктами 1 и 2.

4. Заменимость. Могут ли конкуренты нейтрализовать ценность ресурса, заменив его альтернативой?

5. Возможность присвоения экономических выгод. Жизненно важно, чтобы организация, которая обладает ресурсом, получала от этого выгоду. Это выгода не должно доставаться кому-либо еще, например, поставщикам или дистрибьюторам.

В тех компаниях, где анализ ресурсов и компетенции проводят внутренние менеджеры, неизбежно возникает угроза субъективного суждения, на которое оказывает влияние позиция, занимаемая тем или иным менеджером в организации.

Как же мы можем проанализировать и оценить эти действующие элементы или стратегические ресурсы?

Внутренний анализ должен состоять из трехэтапного процесса [4]:

1. оценка спектра основных навыков и ресурсов организации

2. сравнение этой ресурсной базы с требованиями конкурентного успеха в отрасли

3. сравнение с конкурентами с целью выявления сильных и слабых сторон и любого значительного конкурентного преимущества.

Первый шаг — инвентаризация ресурсов компании. Как правило, это может быть сделано путем опроса старших руководителей: следует спросить, что именно они рассматривают в качестве ключевых компетенций или источников конкурентного преимущества для своего бизнеса. Список высказанных идей затем может быть классифицирован в соответствии с тремя вышеупомянутыми типами ресурсов и расширен с учетом результатов исследования, касающегося применения этих категорий в данном бизнесе.

Второй шаг состоит в оценке стоимости каждого из ресурсов в рамках трех испытаний: конкурентного превосходства, дефицитности и применимости. Зачастую результаты именно первого теста оказываются наиболее

важными и вместе с тем самыми трудными, потому что итоги двух других испытаний обычно более очевидны или менее спорны. Соответствующие методы позволяют определить, способствует ли ресурс, которым располагает фирма, созданию конкурентного превосходства и можно ли его прямо связать с подвижностью конкурентного преимущества. Ценный ресурс создает очевидное преимущество на производственном рынке, и основная задача состоит в том, чтобы выявить эту связь. Когда не существует никакой прямой связи между ресурсом и изменениями величин прибылей и убытков, необходимость количественного доказательства наличия превосходства все еще сохраняется. Если, например, ресурс заключается в возможности выполнения тех или иных действий в меньшие сроки или с более высоким качеством, преимущество компании над конкурентами по этим параметрам должно быть подтверждено конкретными объективными данными.

При всех этих упражнениях в оценке акцент должен быть сделан на соединении внутренней и внешней среды обитания. Ресурсный анализ — это не сосредоточенное упражнение по «разглядыванию собственного пупа», в которое очень часто вырождаются все отступления от «ключевой компетенции». В результате некоторые из них всегда могут быть идентифицированы, так как, по определению, каждая фирма что-то выполняет относительно лучше, чем все другие. К сожалению, такие компетенции нельзя считать ценными ресурсами. Дальнейшее изучение подразумевает сопоставление ресурсов, которыми располагает компания, с внешней конкурентной средой. Неприятная истина, выявляемая в результате многих таких исследований, состоит в том, что фирма не располагает никакими ценными ресурсами. В конце концов большинство их не относятся к разряду рыночных лидеров, имеющих устойчивые конкурентные преимущества.

Как только ревизия текущих ресурсов осуществлена, необходимо выявить дефицит в нынешней их комбинации. Это может быть достигнуто, если задаться вопросом, какие из них будут необходимы в будущем для достижения всех стратегических целей, стоящих перед организацией. Усердная работа, направленная в будущее и включающая анализ состояния отрасли на ближайшие пять — семь лет, помогает найти способы, позволяющие обеспечить успешную реализацию перспективного сценария. Затем можно построить матрицу, позволяющую определить нынешнее положение фирмы в соответствии со стратегической важностью каждого ресурса.

Невыгодные на настоящий момент, но критически важные для достижения успеха или необходимые для конкуренции ресурсы впоследствии выдвигаются на первый план в качестве объектов, нуждающихся в инвестициях, наряду с ценными ресурсами, обеспечивающими будущее конкурентное преимущество.

Для осуществления этого процесса важно, чтобы фирма нашла подходящий метод, при помощи которого можно разложить ее ресурсы на составляющие части. Широкие классификации компетенций обычно куда менее полезны, чем более подробные, непосредственно касающиеся дефицита конкурентного преимущества.

Высказывание о том, что, например, компания, занимающаяся посылочной торговлей фасованными товарами, хорошо разбирается в маркетинге, не несет в себе почти никакой заслуживающей внимания информации. Но, выделив из комплекса маркетинговых навыков такие составляющие, как управление брендом, включающим такие элементы, как расширение производственной линии, рентабельная купонная торговля, можно на их основе проанализировать ситуацию и понять, действительно ли фирма обладает конкурентным превосходством по этим показателям. Оценить в общем, кто лучше знает потребительский рынок — Kraft Foods или Unilever, практически невозможно, но проанализировать и сравнить успехи обеих компаний при расширении производственной линии — вполне выполнимая задача [4].

Выделение составных частей необходимо также при определении направлений деятельности. Один производитель медицинского диагностического оборудования вначале считал своей ключевой компетенцией аппаратуру. К сожалению, это определение, очевидное с интуитивной точки зрения, слишком широко, чтобы на основе его можно было действовать. Стремясь к более глубокой специализации, компания окончательно поняла: ее возможности в изготовлении аппаратуры определялись главным образом конкурентным превосходством, связанным с проектированием интерфейса «человек — машина». В результате фирма решила нанять эргономистов, чтобы укрепить эту ценную возможность и проектировать продукцию для быстрорастущего рынка врачебных офисов, где оборудование должно использоваться медицинскими работниками, не слишком хорошо разбирающимися в технике [2].

Хотя дробление может служить ключом к идентификации ресурсов, позволяющих добиться конкурентного превосходства, иногда ценный ресурс может представлять собой комбинацию активов и возможностей, в которой по отдельности ни один из элементов не является ценным, но, объединившись, они дают лучший результат.

В SWOT-анализе (анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз) сильные и слабые стороны ресурсов должны рассматриваться в относительном, а не абсолютном выражении. Важно оценивать то, насколько эффективно и рационально ими управляют. Ресурсы, таким образом, не являются сильными или слабыми только потому, что они существуют или нет. Скорее их ценность зависит от того, как ими управляют, используют и как их контролируют.

Проводя анализ ресурсов, мы рассматриваем функциональные области бизнеса, поскольку это то, где размещаются человеческие, финансовые и материальные ресурсы. Эти области могут включать финансы, производство, маркетинг, научные исследования, материально-техническое снабжение, кадры и управление. Однако также важно принимать во внимание то, как они взаимодействуют в структуре и системах контроля организации. Например, к сильным сторонам организации можно отнести наличие блестящего и успешного менеджера по маркетингу; хотя, если ему не существует адекватной замены (на случай его увольнения или болезни), то это вполне можно назвать слабой стороной компании.

Системы контроля, такие как производственный и финансовый контроль, и способы взаимодействия менеджеров внутри организации, оказывают влияние на эффективность и результативность управления ресурсами. Таблица 5.5., которая хотя и не содержит всеобъемлющей информации, представляет собой пример анализа основных ресурсов. Проводя такой анализ, необходимо оценивать разные ресурсы: их наличие, способы их размещения и использования, и системы контроля, при помощи которых ими управляют.

Например, критерии результативности работы менеджеров по продажам должны включать такие показатели как объем продаж на одного менеджера или на регион, но эффективность их работы связана с их способностью продавать наиболее прибыльные товары или те товары и услуги, которые организация хочет продвигать в определенный период времени, возможно, чтобы сократить большие запасы.

Таблица 5.5

Аспекты анализа ресурсов [18, с. 132]

Ресурс/ функция	Основные факторы
Маркетинг	Товары и услуги: ассортимент, торговля и этапы жизненного цикла
	Патенты
	Сильные стороны менеджеров по продажам
	Каналы распределения
	Информация о состоянии рынка
Производство	Расположение и завод
	Основное оборудование
	Мощности
	Процессы
	Системы планирования и производства
	Контроль качества
	Запасы
Научные исследования	Годовой бюджет
	Техническая поддержка
	Квалификация исследователей
	Достигнутые успехи и репутация
	Расходы относительно нормативных показателей в отрасли
Информация	Накопленные организацией знания и степень обмена ими
	Информационные системы
	Способность решать проблемы и связанные с этим процедуры
Финансы	Структура капитала
	Оборотный капитал
	Поток наличности
	Система калькуляции себестоимости и отклонений
	Состав акционеров
	Отношения с банками

Окончание табл. 5.5

Ресурс/ функция	Основные факторы
Человеческие ресурсы	Количество и квалификации
	Профессиональные знания и опыт
	Возрастной состав
	Текучесть кадров и прогулы
	Гибкость
	Развитие и обучение персонала
	Правила отбора и найма
	Мотивация и культура
	Компетентность и деловые качества руководства

Результативность отдельных торговых предприятий может измеряться таким же образом. Однако эффективность продаж тесно связана с тем, какие именно товары продаются и кому, доступны ли они в том месте, где их ожидают потребители, и какие требуются инвестиции в запасы, чтобы обеспечить работу торговых предприятий. Результативность работы завода и оборудования связана с их использованием в процентном выражении. Эффективность подразумевает оценку того, какие продукты выпускаются в соответствии с требованиями заказов и поставки, насколько они качественные и насколько высок уровень брака.

Менеджеры должны знать и решать стратегические проблемы, если ресурсы следует использовать для создания и поддержания конкурентного преимущества. *Маркетинг* может рассматриваться с точки зрения управления видами деятельности, которые включают функции сбыта. Сюда же относятся разработка продукта, ценообразование, реклама, продажи и распределение. Однако, если компания ориентирована на маркетинг, это подразумевает, что все сотрудники организации знают своих потребителей и заказчиков, их нужды и то, как их эффективно удовлетворять, достигая при этом поставленные перед организацией цели. Забота о потребителе становится частью культуры и ценностей. Потребители и заказчики упоминаются отдельно, потому что для многих организаций особенно тех, которые производят товары для потребительских

рынков, заказчиками являются дистрибьюторы, конечными потребителями которых являются покупатели предприятий розничной торговли, которым они поставляют свою продукцию.

Инновации и качество можно рассматривать как аспекты производства или *оперативного управления производством.* Опять-таки, полезно, если эти факторы становятся частью культуры. Инновационная организация готова к переменам и стремится внести позитивные перемены с тем, чтобы двигаться вперед и опережать своих конкурентов. Забота о качестве на всех этапах деятельности будет сказываться как на издержках, так и на удовлетворенности потребителей.

Управление человеческими ресурсами передает и распространяет ценности по всей организации.

Финансовый менеджмент включает контроль затрат, с тем чтобы обеспечить получение прибыли и добавление ценности товарам и услугам главным образом в тех областях, которые важны для потребителей. Это должно обеспечить дифференциацию и конкурентное преимущество.

Уменьшение затрат и дифференциация являются важными аспектами конкурентной стратегии. Они связанны как с осведомленностью о нуждах потребителя, так и с управлением ресурсами с целью удовлетворения этих потребностей наиболее эффективным образом, а в соответствующих случаях с прибылью. Маркетинговая ориентация и эффективное управление производством, персонал и финансы являются важными аспектами создания и поддержания конкурентного преимущества.

Анализ компетенций

Как справедливо отмечали Хамел и Прахалад [16], для того, чтобы соответствовать ключевым факторам успеха компании должны развивать основные компетенции. Это отличительные умения, которые дают конкурентное преимущество, и в идеальном случае они:

- обеспечивают доступ к важным рынкам или их сегментам
- вносят значительный вклад в выявление явных преимуществ товара или услуги для потребителя
- их сложно скопировать конкурентам

Когда эти компетенции развиты, их следует использовать так, например, как Honda использовала свои компетенции в технологии и конструкции двигателя. Основные компетенции должны, однако, быть гибкими и

быстро реагировать на изменения требований и ожиданий потребителя. Компания Canon развивает свои компетенции в точных механизмах, оптоволоконных технологиях и микроэлектронике, и использует их в своей линейке продуктов, включающей камеры, калькуляторы, принтеры и копиры. Товары постоянно усовершенствуются.

Таким образом, успешные товары и услуги являются проявлением важных основополагающих компетенций; а подлинная конкурентная борьба между организациями происходит на этом уровне компетентности.

Хамел и Прахалад [16] подтверждают, что существует три составляющих основных компетенций:

- технологии
- процессы (или возможности)
- стратегическая структура.

Различные конкуренты в рамках одной отрасли могут строить свой успех, делая акцент на различные основные компетенции. В то время как они могут отличаться по определенным квалификациям, всем им необходимо быть компетентными в ряде ключевых видов деятельности, которые являются ключевыми факторами успеха.

Г. Сталк и соавторы [30] утверждают, что стратегический успех основывается на возможностях – процессах, которые позволяют компании стать эффективным конкурентом. Примером могут быть распределительные сети, которые охватывают разные уровни услуг от дорогих (результативность) до бюджетных (эффективность). В основном эти процессы должны охватывать организации в целом, а не привязываться к определенным продуктам, и они должны в значительной степени зависеть от информационных систем и технологий. Во многом возможности, описанные Г. Сталком, являются процессами, положенными в основу компетенций Хамела и Прахалада. И хотя их можно рассматривать отдельно или объединять с основными компетенциями, Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес считают, что необходимо провести различие между компетенциями, уходящими корнями в технологии, и возможностями, основанными на процессах. Несмотря на то, что они приводят к аналогичным результатам, концептуально они очень разные [18].

Хамел и Прахалад [16] развили эти идеи дальше, заявив, что понимание процессов должно способствовать генерированию логико-информаци-

онных возможностей, которые могут быть использованы для создания добавленной или большей ценности из ресурсов с тем, чтобы усилить или повысить конкурентоспособность. Они называют это растягиванием ресурсов. Умение растягивать ресурсы в значительной степени зависит от стратегической структуры.

Дж. Кау [19] также подчеркивает, что для получения выгоды необходимо, чтобы существовали условия для использования и приобретения основных компетенций и стратегических возможностей. Другими словами, компания должна быть в состоянии извлечь выгоду из своих компетенций и возможностей непосредственно для себя, а не для основных бенефициаров, будь то поставщики, потребители или конкуренты.

Хамел и Прахалад [16] также подчеркивали необходимость управления стратегическими ресурсами организации для достижения амбициозных целей. Можно повысить производительность, выпуская тот же самый объем продукции, задействовав при этом меньшие ресурсы – это называется оптимизация размеров предприятия в целях экономии (иногда это называют - выбор оптимального масштаба) – и за счет эффективного использования, достигая выпуска большего объема, исходя из имеющихся ресурсов.

Очевидно, что как внутренняя, так и внешняя структура имеют большое значение для оптимизации ресурсов. Кроме того, организации могут извлекать выгоду, если цели, поставленные перед ними, будут четко сформулированы и понятны. Это может иметь форму должным образом объясненной миссии, которая получила признание и понимание. Британские Авиалинии заявляют, что большей частью своего успеха они обязаны приверженности слогану « Всемирно любимая авиакомпания». Этот пример опять-таки подчеркивает значение образа корпорации.

Дж. Кау [19] предложил трехуровневую структуру для оценки и анализа стратегических ресурсов и компетенций. Она включает следующие факторы:

- Архитектура – внутренние и внешние отношения и связи
- Репутация – ценность и сила репутации организации, включая торговую марку
- Инновации – постоянное улучшение всего того, что делает организация (продукты, услуги и процессы), отчасти как реакция на конкуренцию и отчасти как стремление повысить конкурентоспособность в отрасли.

Дж. Кау [19] ввел термин «архитектура», чтобы подчеркнуть важность корпоративных сетей и отношений. Он утверждал, что конкурентоспособность и успех компаний зависят от людей, в них работающих; наличие сильных и одаренных личностей имеет большое значение, но этого недостаточно. Их совместная работа должна создавать эффект синергии. Кроме того, энергия людей должна быть сосредоточена не на внутреннем соперничестве, а на управление внешними потребностями. Успех здесь может быть усилен эффективными связями между организацией, ее поставщиками, дистрибьюторами и конечными потребителями.

Стратегический успех требует чтобы:

- компания действовала скоординировано, объединяя усилия, связывая воедино функции и направления деятельности
- интегрированные сети (связи между производителями, розничными торговцами, поставщиками и посредниками- дистрибьюторами) управлялись как эффективная единая система.

Дж. Кау [19] называет способность выполнять эти требования стратегической архитектурой. Способность выстраивать и управлять успешной архитектурой обеспечивается сильными технологическими компетенциями и компетенциями в области эффективных функциональных процессов.

Компания Honda известна своими компетенциями в технологии и конструировании двигателей. Однако ее успех как международной компании опирается на ее способность создавать эффективные дилерские сети для всех своих продуктов. Это поддерживается надежными информационными технологиями, системами коммуникаций и контроля. Другой пример: функциональные компетенции и бренд-технологии компании Marks and Spenser создают как репутацию, так и возможности, которые позволяют компании торговать одеждой, продуктами питания, косметикой, товарами домашнего обихода и кредитами. Эти компетенции также наделяют компанию правом требовать и добиваться, чтобы ее поставщики по всему миру строгого соблюдали технологические спецификации и поддерживали конкурентоспособные цены.

Важными задачами архитектуры являются:

- внутренне: «системное мышление», которое обеспечивает синергетический эффект за счет поддержания взаимозависимости между людьми, функциями и подразделениями компании, и

- внешне: установление связей и даже альянсов между организациями на различных уровнях цепочки добавленной ценности.

Успешная внутренняя архитектура требует, чтобы менеджеры думали «в рамках всей организации», а не ставили себя на первое место и не продвигали интересы своего подразделения в ущерб интересов других. Синергизм внутренней архитектуры также зависит от умения подразделений и структур совместно поддерживать друг друга, передавая навыки, компетенции и возможности, иногда разделяя общие ресурсы. Это, в свою очередь, частично зависит от способности организации учиться и делиться знаниями.

Организация, в которой все ее подразделения эффективно интегрированы, делятся информацией друг с другом и учатся друг у друга, согласно П. Сенге [29], называется «обучающейся организацией».

К основным параметрам **обучающейся организации** относится следующее:

- Когда качество, технологии и разнообразие продуктов/услуг становятся широкодоступными по относительно низкой цене, скорость перемен приобретает жизненно важное значение для поддержания конкурентного преимущества.
- Если организация не может идти в ногу или опережать темпы изменения в своей среде, она будет уничтожена своим более сильным конкурентом, или постепенно, или внезапно прекратит свое существование. В идеале необходимо незначительно опережать своих конкурентов; слишком большой разрыв может сбить с толку покупателей.
- Организация способна адаптироваться только в том случае, если она может учиться, и это обучение должно быть универсальным, так же как и специалисты.

Таким образом, анализ стратегических ресурсов и компетенций должен рассматриваться в динамике как процедура поиска источников и способов долгосрочного закрепления конкурентных преимуществ организации.

Литература к главе 5

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Аронов А.М., Петров А.Н. Современная теория стратегического менеджмента: конспект лекций. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015.
3. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование: (логико-психологический анализ) / Ин-т психологии АН СССР. – Москва: Мысль, 1979.
4. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий/Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Из-во «Питер», 2000.
6. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций; Пер. с анг. О.И. Медведь. – М.: ООО «Альпина», 2011.
7. О´Коннор, Джозеф. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. Москва: Альпина бизнес букс: Центр новых технологий управления, 2006.
8. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов, 3-е издание / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб «Питер», 2012.
9. Ackoff, RL. (1967) Management misinformation systems, Management Science 14, December.
10. Argyris C. and Schon D.A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, M. A. Addisson –Welly, 1978.
11. Berry, D (1983) The perils of trying to change corporate culture, Financial Times, 14 December.
12. Campbell, A and Alexander, M (1997) What`s wrong with strategy? Harvard Business Review, November-December.
13. Day, G. (1996) How to learn about markets, Financial Times Mastering Management Series, No. 12.
14. Deal, T and Kennedy, A (1982) Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley.
15. Gilbert, X. (1995) It`s strategy that counts, Financial Times Mastering Management Series, No. 7, 8 December.
16. Hamel, G and Prahalad, CK (1993) Strategy as stretch and leverage. Harvard Business Review, March-April.

17. Hampden-Turner, C (1990) Corporate culture – from vicious to virtuous circles, The Economist.
18. Jonson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy. Ninth edition, Prentice Hall, 2011.
19. Kay, JA (1993) Foundations of Corporate Success, Oxford University Press.
20. Lapierre, R. Le Changement Strategique; Un Reve en Quote de Reel (Ph. D. Management Policy course paper, McGill University, 1980).
21. Lucas, H. (1976) The Analysis, Design and Implementation of Information Systems, McGraw-Hill.
22. Marchand, DA. (1995) Managing strategic intelligence, Financial Times Management Series, No. 4, 17 November.
23. Peters, TJ (1988) Thriving on Chaos, Knopf.
24. Porter, ME (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press.
25. Prahalad K., Hamel G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?
26. Pumpin, C (1987) The Essence of Corporate Strategy, Gower.
27. Schein, EH (1985) Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass.
28. Schwartz, H and Davis, SM (1981) Matching corporate culture and business strategy, Organizational Dynamics, Summer.
29. Senge, P (1991) The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Organization, Doubleday.
30. Stalk, G, Evans, P and Shulman, (1992) Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, Harvard Business Review, March-April.
31. Sull, D (2006) Good things come to those who actively wait, Financial Times, 6 February.
32. Thompson J., Martin F. Strategic management awareness and change. 6th Edition, 2010.

Научное издание

Аронов Александр Михайлович
Блехцин Игорь Яковлевич
Петров Александр Николаевич

ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Под редакцией А. Н. Петрова

Подписано в печать 12.01.17. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 11,75. Тираж 100 экз. Заказ 20.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ