

---

**Тема:**

**«Введение в стратегический  
менеджмент»**



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

**Конспект видеолекции**

## Оглавление

Введение.....	4
Раздел 1. Понятие стратегии.....	5
1.1. Что такое «стратегический менеджмент» .....	5
1.2. Определение стратегии .....	5
1.3. Объект стратегического менеджмента.....	7
1.4. Предмет стратегического управления и базовые характеристики стратегии организации .....	7
1.5. Принципы стратегического менеджмента .....	9
Раздел 2. Школы стратегии. Эволюция понятия «стратегия» .....	11
2.1. Десять школ стратегии.....	11
2.2. Сравнительный анализ десяти стратегических школ.....	27
2.3. Проблемы формирования хорошей стратегии .....	37
Раздел 3. Цикл стратегического управления.....	38
3.1. Цикл стратегического менеджмента А. Стрикленда.....	38
3.2. Четыре базовые задачи стратегического управления .....	39
3.3. Развернутая циклическая модель стратегического управления .....	41
3.4. Иерархическая модель стратегического управления.....	42
3.5. Приоритеты руководителя сегодняшнего предприятия .....	43
3.6. Стратегическая диагностика и анализ .....	45
Раздел 4. Миссия и видение.....	46
4.1. Видение будущего организации .....	46
4.2. Достижимость видения.....	47
4.3. Миссия компании.....	48
4.4. Формулирование и определение миссии .....	49
4.5. Значимость миссии в процессе стратегического управления.....	50
4.6. Видение и миссия: российская и зарубежная специфика .....	51
4.7. Требования к формулировке миссии .....	52
4.8. Требования к миссии.....	54
4.9. Примеры миссий.....	55
4.10. Коммуникация миссии .....	56
4.11. Цикл стратегического управления .....	58
Раздел 5. Структурирование уровней построения стратегий.....	59

---

5.1. Уровни формирования стратегии .....	59
5.2. Стратегическая пирамида в диверсифицированной компании .....	60
5.3. Стратегическая пирамида в узкопрофильной компании .....	61
5.4. Ответственность за разработку различных видов стратегий .....	62
5.6. Деловая стратегия .....	65
5.7. Функциональная стратегия .....	68
5.8. Операционная стратегия .....	69
5.9. Изменение стратегии .....	71
5.10. Ошибки перепроектирования стратегии .....	72
5.11. Логика изменения стратегий .....	73
5.12. Важность управления реализацией стратегии .....	74
Раздел 6. Роли работников компании в принятии стратегических решений .....	74
6.1. Роли работников, вовлеченных в процесс стратегического управления .....	75
6.2. Ответственность и полномочия в процессе стратегического управления .....	76
6.3. Роль совета директоров в разработке и реализации стратегии .....	80
Заключение .....	80
Глоссарий .....	82
Список литературы и Интернет-ресурсов .....	86

## Введение

*Организация без стратегии подобна кораблю без руля  
Джозл Росс и Майкл Ками*

Не все организации имеют стратегию, даже те, которые ее имеют, не всегда оказываются в состоянии ее реализовать. Однако сегодня ни одна крупная и даже средняя организации не смогут просуществовать достаточно долго, не заглядывая в будущее и не готовя планомерно себя к переменам, которые позволят им заинтересовать продуктами и/или услугами придирчивого потребителя XXI века. Данный курс позволит Вам:

- ознакомиться с основными понятиями и категориями стратегического менеджмента;
- рассмотреть стратегическое управление как циклический процесс;
- прояснить для себя подходы к формированию стратегического видения и миссии;
- проанализировать роли, которые играют работники на различных уровнях организационной иерархии в процессах создания и реализации стратегии;
- ознакомиться с подходами к разработке стратегии, которые чаще всего используются современными компаниями.

## Раздел 1. Понятие стратегии

### 1.1. Что такое «стратегический менеджмент»

Как академическая дисциплина стратегический менеджмент начал формироваться после выхода в 1974 году книги Ричарда Румелта «Стратегия, структура и результаты». Следующий важный вклад был сделан Майклом Портером и его книгой «Конкурентная стратегия», которая вышла в 1980 году. Поскольку данная дисциплина молода и охватывает очень сложные процессы современного управления в бизнесе, то не существует однозначного и достаточно четкого ее определения. Различные авторы дают разные определения, выделяя те или иные аспекты стратегического менеджмента.

*Например, Шендел и Хаттен дают следующее определение:*

**стратегический менеджмент** – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемое через использование избранных целей, и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

*Томпсон и Стрикленд же считают, что:*

**стратегический менеджмент** – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

*Немного по-другому трактуют это понятие Смит, Арнольд и Биззел:*

**стратегический менеджмент** – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.

Обобщив все эти трактовки можно дать наиболее полное определение стратегического менеджмента:

**стратегический менеджмент** – это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

### 1.2. Определение стратегии

Единого определения стратегии также не существует.

*По мнению Стейнера и Майера,*

**стратегия** – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.

*Глюк описывает*

**стратегию** как унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.

*По определению Минтцберга и Мак Хьюг,*

**стратегия** – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.

*Согласно Стрикленду,*

**стратегия** – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Из перечисленных выше определений можно вывести общее:

**стратегия** – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

Термин **стратегия** (от греч. strategos – «искусство полководца») очевидно, имеет военное происхождение. **Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Обсуждая роль и место стратегии в жизни организации необходимо отметить несколько принципиально важных моментов.

**Во-первых**, хотя стратегия разрабатывается по большей части высшим руководством, на ее реализацию должна работать вся организация и, прежде всего, руководители всех уровней управления.

**Во-вторых**, в основе действительно полезной и эффективной стратегии должны лежать скорее перспективы всей организации, чем конкретных людей, хотя разделить их зачастую достаточно сложно. На предприятиях, принадлежащих индивидуальным владельцам, собственник может полагать, что то, что хорошо для него, хорошо и для фирмы, но для большинства акционерных компаний или некоммерческих организаций подобная точка зрения может стать губительной.

**В-третьих**, стратегическое планирование – сложный, длительный и дорогостоящий процесс. Он должен сопровождаться широкими исследованиями в различных сферах и сбором фактических данных. Фирма, осуществляющая стратегическое планирование, должна собирать большое количество данных, касающихся отрасли, потребителей, конкурентов, рынка, технических и технологических новшеств и т.п.

**В-четвертых**, наличие осознанной стратегии позволяет фирме определить для себя и

для других свою индивидуальность, проводить сознательную и эффективную кадровую политику.

**В-пятых**, стратегия должна разрабатываться так, чтобы сохранять свою целостность на длительный срок. Этого возможно добиться только в том случае, когда стратегические планы являются достаточно гибкими и допускают модификацию и переориентацию, что в условиях современной деловой среды просто необходимо.

### 1.3. Объект стратегического менеджмента

После знакомства с основными чертами современного процесса стратегического управления, возникает вопрос о том, насколько тесно связано наличие в фирме системы стратегического управления/планирования с ее успехом. Однозначной связи между этими двумя явлениями, разумеется, не существует. Можно привести примеры компаний, добившихся впечатляющих успехов и без применения формальных методов стратегического управления, и компаний, потерпевших неудачу. Однако данные, приводимые разными авторами, показывают, что большинство крупных и наиболее динамично развивающихся компаний активно используют этот инструментарий.

Теперь следует определить, что же является **объектом стратегического менеджмента**. Выделяют три группы.

#### 1. Организации.

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).

#### 2. Стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы.

Стратегическое хозяйственное подразделение (бизнес-единица) – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

#### 3. Функциональные зоны организации.

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом (к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами и т.п.)

### 1.4. Предмет стратегического управления и базовые

## характеристики стратегии организации

После определения объекта необходимо определить предмет. Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов.

Выделим **предметы стратегического планирования и управления.**

**1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.** Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов.

*Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.*

**2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации,** если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

*В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.*

**3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.** Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

Питер Ф. Друкер в своей книге «Эффективное управление» подробно рассматривает, какой должна быть стратегия предприятия. Стратегия компании должна:

- решить, какие возможности она хочет реализовать и какой риск она готова и может принять на себя;
- решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
- сделать выбор между деньгами и временем, между строительством собственного дела и покупкой другого или участием в совместном предприятии, чтобы достичь



своей цели;

- определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел, со своими возможностями и программой деятельности.

## 1.5. Принципы стратегического менеджмента

### Перспективность

Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе компании на протяжении длительного времени. Нужно помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. Более того, их последствия нельзя исправить никакими оперативными методами.

К примеру, в некоей компании возник дефицит производственных мощностей по одной из продуктовых групп. Недолго думая, руководство приняло решение о приобретении дополнительной производственной линии. Все делалось очень быстро, ничего не просчитывалось, поскольку, как всегда, на это не хватало времени. После покупки линии выяснилось, что или маркетологи дали слишком оптимистические прогнозы, или продавцы сработали не так, как надо, или были другие причины, но возник избыток производственных мощностей. Надо сказать, что, принимая решение о покупке, директор не поспешил, поэтому приобретенная производственная линия была очень качественная, но дорогая в обслуживании. В итоге финансовый результат компании сразу же резко «просел», и никакие оперативные мероприятия помочь в этой ситуации уже не смогли. Проблему удалось решить только после того, как в компании уже на системной основе стали внедрять стратегическое управление. Было решено реализовать ряд проектов по выходу на новые рынки сбыта (в данном случае в новые регионы), что позволило загрузить линию и действительно заработать больше прибыли, как и планировалось ранее. То есть в данном случае проблему, возникшую в результате стратегической ошибки, смогли решить только благодаря продуманной стратегии развития.

### Приоритетность

Выбирая ту или иную стратегию, руководство компании должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Вместе с тем, ввиду своей долгосрочности, стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство организации всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений, которые, однако, обязательно должны носить осмысленный характер — не следует допускать, чтобы они выходили за рамки согласованной концепции развития компании. Долгосрочная стратегическая линия определяет всю последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности. И здесь, к сожалению, очень часто происходит сбой: в ситуации, когда необходимо быстро принять решение, текущие интересы часто берут верх над стратегическими, несмотря на утвержденный стратегический план.

Поэтому умению следовать разработанной стратегии нужно учиться.

Например, в одной из российских компаний при помощи внешних консультантов разработали стратегию, подразумевающую фокусировку только на двух направлениях деятельности как приоритетных, однако два акционера из трех – директора функциональных подразделений – «отвоевали» каждый свой кусок финансового пирога, который не позволил в полной мере инвестировать в согласованные на этапе разработки стратегии направления развития. Этим воспользовались конкуренты, и уже через пару лет, компании полностью пришлось пересматривать стратегию и больше заботиться уже о выживании, нежели о росте.

## **Реализуемость**

При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности компании. Цели должны быть достижимыми, а задачи — напряженными, но выполнимыми. Когда компания только внедряет систему стратегического менеджмента, то цели можно чуть-чуть занизить, чтобы быть уверенными в возможности их реализации. Очень важно, чтобы механизм заработал. С работающим механизмом можно будет наверстать небольшие потери, возникшие из-за смещения акцента с текущей деятельности на стратегическую. Иными словами, на начальном этапе может возникнуть ощущение, что потраченные на решение стратегических задач время и усилия не окупаются: текущие финансовые результаты ухудшаются, но при этом и долгосрочные цели не достигаются. Поэтому при внедрении стратегического управления очень важно, чтобы менеджеры почувствовали: эта система работает! Конечно, в планировании всегда присутствует волевой элемент: при утверждении плановых показателей руководитель компании старается нацелить сотрудников на достижение более высоких результатов. Стремление к лучшему — это, несомненно, очень ценное качество менеджера, но такое стремление должно опираться на реальные возможности как во внешней среде, так и внутри компании.

## **Итеративность (поэтапность)**

Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач осуществляется через реализацию среднесрочных и краткосрочных инициатив. Таким образом, достижение конечной стратегической цели — последовательный многоэтапный процесс, который необходимо постоянно контролировать. Для более эффективного управления реализацией стратегии, как правило, разрабатываются стратегические проекты развития. По каждому из них определяются цели и результаты, составляется план работ, формируется проектная команда, определяется система мотивации и т. д.

Принцип итеративности в стратегическом управлении означает еще и необходимость многократного повторного анализа всего цикла стратегического менеджмента. Компании вынуждены это делать потому, что, к сожалению, в циклическом процессе нет начала. А значит, нельзя точно определить, с чего следует начинать разработку стратегического плана — с анализа или постановки целей. Чтобы определить цель, нужны результаты анализа, чтобы провести анализ, необходимы ориентиры по целям. Единственный способ

разорвать этот замкнутый круг — использовать итерационный подход к разработке стратегического плана компании.

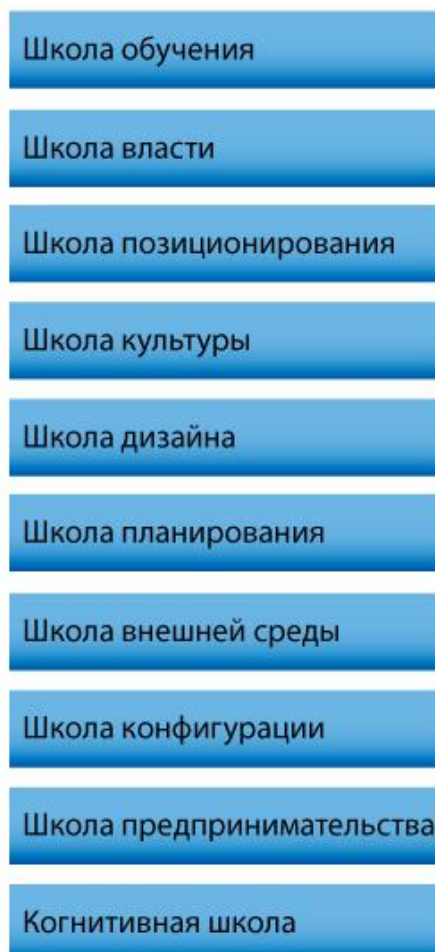
## Комплексность

Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом изучение внешней среды важнее, хотя и про компанию (внутреннюю среду) забывать нельзя. Надо отслеживать все узкие места, чтобы знать, каким внутренним ресурсом компания сейчас располагает, сможет ли реализовать задуманную стратегию. В то же время необходимо помнить, что особенно поначалу она не должна захлебнуться в большом объеме информации, поэтому все ненужное следует сразу же отсекаать, сосредотачиваясь при разработке стратегии только на приоритетных в настоящий момент факторах.

## Раздел 2. Школы стратегии. Эволюция понятия «стратегия»

### 2.1. Десять школ стратегии

На сегодняшний день можно выделить основные направления научно-практических школ по стратегическому управлению. Их насчитывается 10.



Проведем сравнительный анализ школ стратегического менеджмента.

## Школа обучения и школа позиционирования

**Школа обучения** в лице таких ее представителей, как Дж. Куинн и Ч. Линдблом, вводит в контекст анализа **проблемы власти и политики**.

В этом контексте термин «власть» обозначает влияния, выходящие за пределы чистой экономики (включая экономическую власть, используемую вне традиционных сфер рыночной конкуренции), что сближает ее с политикой.

В определенном смысле, тем самым, реверсируется позиция **школы позиционирования**: если задачей коммерческих организаций является «легитимная» конкуренция на рыночном пространстве, то термин «политические» означает привнесение в процесс не вполне законных моментов. **Политика** в данном контексте означает использование власти иным, нежели чисто экономическим, образом. Подобный подход совершенно очевидно предполагает использование скрытых, нарушающих нормальное течение экономических процессов (как, например, создание картелей) методов, приемов, ходов, однако он в равной степени допускает и заключение преследующих аналогичные цели взаимовыгодных соглашений, альянсов.

Таким образом, при небольшом изменении угла восприятия все генерические стратегии школы позиционирования в данном контексте могут быть названы политическими. Точно так же можно использовать и понятия М. Портера для обсуждения политических стратегических групп и политических генерических стратегий, поскольку разграничительная линия между экономическими целями и политическими намерениями весьма тонка и размыта. Если школа позиционирования столь однозначно ставит себя по одну ее сторону, то **школа власти**, естественно, оказывается по другую. Но в целом различия между ними представляются искусственными. Реальное поведение охватывает обе эти стороны, причем в некоторых смежных областях провести разграничение между ними просто невозможно.

## Школа власти

Властные взаимосвязи не только опутывают каждую организацию, но вплетаются в них, что нашло отражение в формировании **двух ветвей школы власти**. То, что называется **микровластью**, имеет отношение к игре политических сил — нелегитимной, или алегитимной власти — внутри организации и, прежде всего, в процессах стратегического управления. **Макрополитика** рассматривает использование властных рычагов самой организацией.

*Примером ситуации первого рода может быть конфликт вокруг инвестиций в одном из подразделений, пример ситуации второго рода — выбивание находящейся на грани банкротства организацией правительственных кредитных гарантий. Одна ветвь фокусируется на конфликтах, отстаивающих различные интересы менеджеров, в центре внимания другой — компания в целом, преследующая свои интересы, как в*

*конфликтных, так и взаимовыгодных отношениях с другими организациями.*

Четко относящиеся к **школе власти** научные труды весьма немногочисленны. В конце 1970-х гг. появилось несколько интересных публикаций: такие работы, как «Формулирование стратегии: политические концепции» А. Макмиллана (MacMillan, 1978), посвященная политическим аспектам планирования; исследование Дж. Сарразин (Sarrazin, 1975, 1977-1978), статьи Э. Петтигрю (Pettigrew, 1977) и Дж. Боуера и И. Доза (Bower and Doz, 1979), в которых формулирование стратегии рассматривалось как политический процесс.

Работавшие в рамках **школы власти** авторы стремились обратить внимание стратегических менеджеров на основные реалии жизни любой организации. Организация состоит из индивидов, каждый из которых мечтает, надеется, ревнует, испытывает страх, имеет определенные интересы. Данное «наблюдение» может показаться очевидным, но очень долгое время из ученых трактатов следовало, что разумными действующими лицами в организации являются исключительно определяющие стратегию высшие менеджеры, а все остальные сотрудники — лишь послушные и лояльные «трудовые ресурсы», озабоченные исключительно реализацией планов руководства. По контрасту с этим, прежде чем делать заключения о позитивном вкладе микрополитики, следует рассмотреть построение стратегий как политический процесс.

Если рассматривать **создание стратегии как процесс планирования и анализа, познания и обучения**, то, безусловно, можно трактовать его и как сделку или компромисс между конфликтующими индивидами, группами или коалициями. Достаточно ввести некий фактор неопределенности, будь то изменчивость внешней среды, двусмысленность поставленных целей, различные варианты восприятия ситуации, степень доступности ресурсов — и это уже политика. Соответственно, сторонники данной школы утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее в принципе невозможно. Конкурентные цели индивидов и коалиций неминуемо ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться, тем более что люди беспрерывно играют в разного рода «политические игры».

Описывая «социальные моменты в организации», М. Зальд и М. Бергер выделяют три наиважнейших.

**Государственный переворот**, преследующий цель смещения руководства организации — захват власти изнутри при сохранении системы управления. В корпорации — это «неожиданный переход власти» (Zald and Berger, 1978).

**Мятеж**, направленный не только на смену руководства, но и на «изменение отдельных аспектов функционирования организации» — например, отдельных программ или ключевых решений, но в обход обычных политических каналов.

**Массовые волнения** (со спектром «от массового протеста до восстания») — это попытка навязать свою позицию потребностями организации в целом.

Политические методы позволяют стимулировать назревшие перемены, которые могут блокироваться легитимными системами влияния. Сосредоточение власти возрастает согласно иерархии, причем часто она оказывается в руках тех же людей, которые ответственны за нынешнюю стратегию. Экспертная система также концентрирует власть в руках старших экспертов, тогда как носителями новых методов и навыков нередко выступают младшие эксперты. Аналогичным образом культура имеет свои истоки в прошлом, в традиции, а потому может служить препятствием на пути перемен. Перед лицом подобного сопротивления политические методы могут выступать как своего рода подталкивающая к необходимым переменам «тайная невидимая рука». Политические методы могут облегчить осуществление перемен. Для того чтобы добиться одобрения своих решений, старшие менеджеры, например, часто прибегают к помощи политических средств, заключая разного рода альянсы.

Понятие «микровласти» характеризует взаимоотношения между индивидами и группами внутри организации. Напротив, «макровласть» имеет дело с взаимосвязями между организацией и внешней средой. Организации постоянно взаимодействуют с поставщиками и покупателями, профсоюзами и конкурентами, банкирами-инвесторами и правительственными чиновниками, не говоря уже о постоянно растущем числе ориентированных на ту или иную сферу их деятельности групп давления. Стратегия в перспективе макровласти заключается, во-первых, в умении отвечать запросам внешних участников игры и, во-вторых, использовать последних на благо организации.

### **Положения школы власти и ее значение**

В своей работе «Внешний контроль над организациями» Дж. Пфеффер и Г. Салансик «набросали эскиз» теории макровласти (которую, наверное, было бы точнее назвать «внешним контролем со стороны организаций»). Авторы утверждают, что организации «могут адаптироваться в соответствии с требованиями внешней среды или... могут попытаться изменить окружение так, чтобы уже оно соответствовало их способностям» (Pfeffer and Salancik, 1978). Первого подхода придерживается **школа внешней среды**, второго — **школа макровласти**. Позиция последней состоит в том, что компания должна делать акцент на активные воздействия на субъекты внешнего окружения или переговоры с ними. Такая постановка вопроса позволяет авторам перейти к описанию тех способов, при помощи которых организация может осуществлять ясные, осознанные стратегии политического характера. Значительная часть обсуждаемых ими стратегий никак не менее генерическая, чем стратегии школы позиционирования, а в некоторых случаях они просто совпадают.

*Например, если слияние рассматривается школой позиционирования как экономическая стратегия, здесь оно считается политическим инструментом, реализующим политические цели — власть и контроль. У. Мултон и Г. Томас обсуждают как преднамеренную стратегию даже банкротство (Moulton and Thomas, 1978).*

Различия школ состоят в том, кого и как Дж. Пфеффер и Г. Салансик включают в сопоставимый с точкой зрения М. Портера и других авторов школы позиционирования



внешний контекст организаций. Так, они «объединяют» заинтересованные группы как внутри компаний, так и на открытых рынках, границы между ними постепенно стираются, становятся условными. Указанные обстоятельства приводят к тому, что сложность процесса созидания стратегии постоянно возрастает.

**Основные положения школы власти** могут быть сформулированы следующим образом:

1. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.
2. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.
3. Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.
4. Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

В данном случае недооцениваются интегративные силы, такие как лидерство и культура, впрочем, как и само понятие стратегии. Но анализ процесса формирования стратегии вне политических и властных его измерений представляется далеко не полным. Особенно большое значение они приобретают:

- a. *во времена серьезных перемен, когда неминуемо происходят существенные изменения в политике и властных отношениях, что часто приводит к конфликтам;*
- b. *в крупных устойчивых организациях (для макровласти);*
- c. *для сложных, в высокой степени децентрализованных организаций с высококвалифицированными работниками (микровласть) (университеты, исследовательские лаборатории и кинокомпании), в которых многие действующие лица обладают властью и намереваются отстаивать свои интересы.*

Политические методы также часто используются:

- d. *во время длительных периодов застоя, характеризующихся блокировкой стратегических изменений, возможно, по причине жесткой позиции власть предержащих;*
- e. *во время периодов дестабилизации, когда организация не в силах достаточно*

---

*ясно определить направление собственного развития, так что принятие решений часто превращается в ситуацию, когда все «сваливается в кучу».*

## Школа культуры

Культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием «организация». Как следствие, первую интересуется, прежде всего, собственная выгода, а вторую — всеобщая польза. Соответственно и представители культурной школы считают источником формирования стратегии общественную силу культуры, что зеркально отображает построения школы власти. Школа культуры концентрируется в основном на роли культуры в поддержании стратегической стабильности организации и, что реже, в активном сопротивлении стратегическим переменам.

В сфере менеджмента «открытие» культуры состоялось в 1980-х гг. благодаря успехам японских корпораций. Казалось бы, японцы действовали совершенно иначе, чем принято в США, но, с точки зрения технологий, они беззастенчиво копировали все американские достижения. Различия же в результатах определяются господствующей в Японии культурой и ее проявлениями в крупных корпорациях Страны восходящего солнца.

Культуру можно изучать с позиций стороннего наблюдателя или изнутри, с позиций ее носителей (разделение, соответствующее двум ветвям **КОГНИТИВНОЙ ШКОЛЫ**).

Сторонний наблюдатель занимает объективную позицию в отношении того, почему люди ведут себя определенным образом, и объясняет их действия уникальностью социальных и экономических отношений.

Носитель культуры полагает ее субъективным процессом интерпретации, не имеющим никакого отношения к абстрактной, универсальной логике.

**Организационная культура** ассоциируется с коллективным познанием. Она становится, если можно так выразиться, «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемо — в бытующих в организации преданиях, ее символах, даже сооружениях и продуктах. Об этом говорил Э. Петтигрю, увидевший в организационной культуре «ясно выраженную социальную ткань», которая, подобно соединительным тканям в теле человека, прикрепляет «кости» организационной структуры к «мышцам» организационных процессов (Pettigrew, 1985). В каком-то смысле культура представляет собой жизненную силу организации, душу ее физического тела.

*Например, неформальный стиль одежды в компаниях, производящих программное обеспечение, – это выражение убежденности в том, что крахмальные сорочки и галстуки убивают творчество.*

Как отметил Джерри Джонсон, организации с сильными культурами характеризуются набором «принимаемых на веру допущений», которые «защищены сетью культурных



артефактов», включая поведение людей по отношению друг к другу, их разговоры, которые «вписывают страницы настоящего в историю организации», используемый ими язык и т. д. (Johnson, 1992).

Для описания *сильной* культуры организации – разделяемых всеми ее членами твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, – используется слово «*идеология*».

*Так, если культура компании Burger King может ассоциироваться с приготовлением гамбургеров и т. п., то идеология McDonald's в течение долгого времени отождествлялась с верой в эффективность, обслуживание и чистоту, близкой к фетишизму.*

Каждой политической системе, как правило, свойственна определенная идеология (капитализм, социализм и т. д.). Каждое общество и этническая группа характеризуются уникальной культурой (японская, калифорнийская, русская и т.д.), как, впрочем, и отрасли промышленности (авиалинии, банки и т. д.). Фактически идея «отраслевых рецептов» (Grinyer and Spender, 1979; Spender, 1989) описывает отраслевые культуры – то, «как принято в данной отрасли производить и продавать продукты» (например, в индустрии быстрого питания во главе с McDonald's).

**Основные посылки** культурной школы можно сформулировать следующим образом.

1. **Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих** для членов организации **убеждениях** и понимании.
2. **Верования индивида** есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, **как правило, не выраженных явно** и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.
3. Следовательно, **члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура**, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.
4. Как следствие, стратегия принимает форму, прежде всего, перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, **основной характеристикой стратегии выступает предначертанность** (даже если она не вполне осознанна).
5. **Культура, и в особенности идеология, содействуют**, скорее, не стратегическим изменениям, а **сохранению текущей стратегии**; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

## **Минусы и плюсы воззрений школы культуры**

Школа культуры опасна тем, что она пытается разубедить в необходимости изменений. Ее представители выступают за постоянство в управлении, за устойчивое движение намеченным курсом. Культура сильная, прочная, оформленная; ресурсы установленные

и глубокие. Подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные, школа культуры в определенном смысле **способствует застою**. Культуру очень трудно создать. Реконструировать ее еще сложнее, а разрушить – проще простого.

Другой недостаток школы культуры состоит в том, что она приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности. Быть непохожим на других очень здорово, но когда отличия становятся самоцелью, самобытность **приводит к излишней самонадеянности**. С синдромом ИНЗ («изобретено не здесь»), пожалуй, знакома каждая организация. Парадоксально, но теории, подобные ресурсной, усиливают эту тенденцию, предлагая руководителям для оправдания существующего порядка вещей готовый словарь. Любая кажущаяся непонятной деятельность организации объясняется ее неповторимостью; она может быть и вовсе неопределимой, основанной на очень редких ресурсах.

Проблема аргументированных рассуждений о культуре вообще и о **теории ресурсной базы** в частности заключается в том, что они слишком просто объясняют существующее, в то время как следовало бы серьезно задуматься о предстоящем. Но это не означает, что вклад культурной школы неважен. Напротив, в сравнении с беспорядочностью политических конфликтов она предлагает общую согласованную идеологию. В противоположность индивидуализму **школ дизайна, познания и предпринимательства** она привносит важное коллективное измерение социального процесса, рассматривая как индивидуальный, так и организационный стили и оспаривая популярную тенденцию к раздроблению всего сущего на отдельные части — «агенты» как часть «портфелей» — в пользу построения общей перспективы. Не в пример антиисторическим тенденциям **школ планирования и позиционирования** («меняйте стратегии так же легко, как вы снимаете и надеваете одежду»), — **школа культуры** относится к «организациям» с богатейшей историей. Согласно воззрениям ее приверженцев, формирование стратегии превращается в управление коллективным познанием (очень важная идея, с трудом реализуемая на практике).

Конечно, все эти положения применимы лишь к определенного рода организациям – а именно, к «миссионерским» по своей природе компаниям, с богатой культурой, а также к крупным, давно существующим компаниям, чьи застойные культуры укрепляют их проверенные практикой стратегии.

**Структуры культурной школы более всего подходят для определенных периодов в жизни организации.**

Во-первых, имеется в виду *период усиления*, когда энергично реализуется (возможно, постепенно переходит в застой) богатая стратегическая перспектива.

Затем следует *период сопротивления изменениям*, когда необходимая стратегическая адаптация блокируется инертностью укоренившейся культуры, включая и данную стратегическую перспективу.

И вероятно, эта школа поможет лучше понять *период реструктурирования*, в течение которого коллективно развивается новая перспектива, и даже обычно сопровождающий стратегическую перестройку *период культурной революции*.

## Школа внешнего окружения

Если остальные школы рассматривают внешнюю среду лишь как один из факторов, то школа внешней среды — как одного из главных героев «пьесы». Авторы, разделяющие подобные воззрения, склонны отводить организации пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Создание стратегии сводится к процессу некоего отражения, что, по сути, выводит школу за границы стратегического управления (в целом нельзя не согласиться с этим выводом).

Школа внешней среды помогает сбалансировать общее представление о формировании стратегии, полагая внешнее окружение третьей – наряду с руководством и организацией – основной силой стратегического процесса. Крайнее проявление ее позиции – инициирование глупых споров о том, в состоянии ли руководитель делать самостоятельный «стратегический выбор», так как отрицание его существования не более разумно, чем приписывание стратегу всеведения. Более умеренные сторонники школы окружения приглашают к дискуссии о диапазоне средств, доступных менеджерам для принятия стратегических решений, а также о действующих во внешнем контексте силах и их требованиях.

Конечно, термин «окружение» присутствует и в теоретических построениях других школ.

**Школа позиционирования** трактует внешнюю среду достаточно своеобразно – как набор экономических сил: отрасль, конкуренция и рынок.

Одна из ветвей **когнитивной школы** также признает влияние среды: считается, что внешняя среда посылает организации слишком сложные для понимания дезориентирующие сигналы.

Представители **школы обучения** разделяют мысль о сложности окружения – среды, на которую следует не реагировать, а изучать опытным путем, экспериментировать, взаимодействовать с ней, учиться у нее.

**Однако другие школы чаще всего не замечают внешнее окружение, для них оно имеет случайный характер или в лучшем случае предполагается.**

Посылки **школы внешней среды** описаны ниже.

1. **Внешнее окружение**, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии.
2. **Организация** должна либо **адекватно реагировать** на эти силы, либо «уходить со сцены».
3. Таким образом, **руководство** рассматривается как **пассивный элемент**

стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.

4. Организации собираются вместе в особых **нишах экологического типа**, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем они прекращают свое существование.

В основе подхода **школы окружения** лежат принципы ситуационной теории, возникновение которой было связано с неудовлетворенностью утверждениями классической теории менеджмента о существовании «единственного способа» управления организацией. По мнению ситуационных теоретиков, «все относительно»: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости, степени внешней враждебности и пр.

*К примеру, обычные булочные в США функционируют отлично от аналогичных магазинов во Франции.*

Подход **школы внешнего окружения** предъявляет более жесткие требования к систематическому изучению внешней среды, определяет необходимость идентификации «ответственных» за организационные различия измерений окружения. Г. Минцберг подразделяет эти измерения на четыре группы.

1. **Стабильность.** Окружение организации варьируется от стабильного до динамического: с одной стороны, резчик по дереву десятилетиями создает одни и те же скульптуры из сосны, спрос на которые не уменьшается, с другой — команда детективов никогда не знает, каким будет следующее дело. Динамику окружению придают разнообразные факторы, включая нестабильное руководство; неожиданные изменения спроса или предложений со стороны конкурента; спрос на творчество или новизну со стороны клиентов; стремительную смену технологий или базы знаний (как в сфере производства электроники); даже невозможность сделать точный прогноз погоды в сельском хозяйстве или для театральные постановки на открытых площадках... Серьезные проблемы вызывают изменения, которые происходят неожиданно и для которых нет заранее известных решений...
2. **Комплексность.** Окружение организации варьируется от простого до сложного. От окружения производителя картонных коробок, то есть простого продукта, до внешней среды космического агентства, использующего для выполнения исключительно сложных задач передовые знания из множества научных областей. Окружение является сложным, если организации приходится использовать сложные знания о продуктах, потребителях или о чем бы то ни было. Однако оно становится простым, когда используемые знания рационализируются, то есть распадаются на легко осваиваемые компоненты. Так, если говорить о продукте, то автомобильные компании сталкиваются с относительно простым окружением, поскольку ими накоплен огромный объем знаний о машинах, которые они производят. (Следует отметить, что сложное окружение может быть достаточно стабильным, как, например, в бухгалтерской работе, в то время как простое — быть динамическим (ставки на скачках).

3. **Разнообразие рынка.** Рынки организации варьируются от интегрированных до диверсифицированных.  
 От рынка железного рудника, поставляющего единственный продукт одному металлургическому заводу, до рынков национальной торговой комиссии, которая продвигает по всему миру все произведенные в стране промышленные товары.
4. **Враждебность.** Наконец, окружение организации варьируется от очень щедрого до враждебного.  
 С одной стороны, знаменитые хирурги имеют возможность выбирать пациентов, с другой — строительные фирмы участвуют в конкурсах на подряды. А об окружении армии в военных условиях и говорить не приходится.

На степень враждебности влияет конкуренция; взаимоотношения организации с профсоюзами, государством и другими внешними группами, а также доступность ресурсов.

## Школа конфигурации

Ситуационная теория описывает возможные реакции организации — главным образом, структурные, а также стратегические — на перечисленные выше внешние факторы. Например, внесший значительный вклад в развитие **школы конфигурации** Дэнни Миллер выдвинул следующие предположения:

- *«... предприниматели, которые предпочитают рисковать, обычно действуют в динамическом окружении»;*
- *«... стратегии будут более разносторонними и многоаспектными в таком окружении, которое ставит перед организациями много трудных задач, открывает множество возможностей».*

В работе «Критика теории институтов» К. Оливера выдвигается предположение, что в ответ на внешнее давление у организаций возникают разнообразные «стратегические реакции», и некоторые из них выходят далеко за рамки пассивного подчинения. К ним относятся:

1. уступки (покорность институциональному давлению);
2. компромиссы (частичное согласие с давлением);
3. уклонение (попытки избежать необходимости подчиниться);
4. открытое неповиновение (активное сопротивление институциональному давлению);
5. манипулирование (попытки смягчить или трансформировать давление).

## Стратегические ответы на институциональные процессы по К.Оливеру

СТРАТЕГИЯ	ТАКТИКА	ПРИМЕРЫ
Уступки	Привычное поведение	Следование неписаным законам Воспроизведение институциональных

	Подражание Соблюдение правил Соблюдение баланса	моделей Подчинение правилам и согласие с нормами Достижение баланса ожиданий различных составляющих
Компромисс	Успокоение Заключение сделок Умалчивание	Стремление примирить и согласовать между собой институциональные элементы Переговоры с различными институтами Отказ от демонстрации несогласия
Уклонение	Смягчение Попытка вывернуться Освобождение	Ослабление институциональной зависимости Изменение целей, образа действия или сферы деятельности Игнорирование определенных норм и ценностей
Открытое неповиновение	Вызов Наступление Кооптирование	Дискуссии по поводу справедливости правил и требований Критика источников институционального давления Импорт влиятельных составляющих
Манипулирование	Влияние Контроль	Формирование ценностей и критериев Доминирование в институциональных составляющих и процессах

Вероятно, самый большой недостаток **теории ситуационных факторов** применительно к стратегии управления состоит в том, что выводимые ею измерения внешнего окружения зачастую весьма абстрактны, расплывчаты, а стратегию следует строить исходя из определенных позиций. Умелый стратег порой может пройти по морю, «аки по суше», и, наоборот, неумелый — умудрится утонуть на мелководье. Вот почему такое большое значение приобретает стратегия дифференцирования, которая демонстрирует отличия друг от друга функционирующих в сходных условиях организаций.

В действительности внешняя среда никогда не предстает в чистом виде — благоприятной или сложной, враждебной или динамической (не говоря уже о степени ее турбулентности). Возможно только периодическое возникновение «зон» с такими характеристиками (на том или другом рынке и в связи с определенными технологиями или предпочтениями потребителей). Стратегу необходимы образцы, пробы «высокого разрешения», обеспечивающие «плотное» описание, с нюансами касательно времени, применения и контекста. Весьма полезным для стратегического менеджмента может оказаться обстоятельное описание различных типов внешней среды с детальным указанием конкретного опыта организаций в определенные моменты их истории.

### Роль внешней среды

М. Ханнан и Дж. Фриман отметили эффект «крупных доминирующих организаций, которые способны устанавливать взаимосвязи с другими крупными и влиятельными организациями в целях ослабления давления при отборе». Они полагают, что «давление при отборе» в высшей степени велико. Таким образом, в случае неуспеха страдают не



отдельные системы, а целые сети.

Для того чтобы быть полезным своей собственной нише, стратегический менеджмент должен оценивать организации как замкнутые, как идеальные модели, вставая на точку зрения стратега. И в этом смысле следует рассматривать не наличие выбора, а условия, увеличивающие или ограничивающие его широту. Дж. Хэйдж утверждает, например, что организации сами идут на ограничение свободы, тем самым, ограничивая собственный выбор (Hage, 1976).

*В отчете об исследованиях группы ученых Университета Макгилла приводится несколько интересных исторических примеров ограничения выбора в процессе создания стратегии.*

*Так, в 1970-х гг. авиакомпания Air Canada была крупной, влиятельной организацией, основным игроком надежных и стабильных рынков Канады. Тем не менее, величина организации ограничивала ее выбор: могла ли авиакомпания «мирового класса» не заказать для себя первые появившиеся тогда аэробусы?*

*Или другой пример: в 1930-х гг. компания Steinberg's представляла собой крошечную сеть супермаркетов, функционирующую в условиях тяжелой общеэкономической депрессии. И в то же время она обладала возможностями выбора, которых были лишены крупные торговые компании (например, она могла занимать под магазины те помещения, которые оставляли ее конкуренты).*

*Цель исследования Уильяма Тейлора состояла в изучении реакции четырех небольших организаций на довольно враждебное окружение (англоязычные учреждения во франкоязычном регионе Квебека, где живы националистические настроения). Он обнаружил, что основным фактором адаптации стала их внутренняя культура, которую он назвал «волей или желанием организации изменить стратегию». К примеру, госпиталь, в котором проводил исследование У. Тейлор, по всем признакам был ограничен в своих действиях в наибольшей степени, но именно он приспособился к обстановке лучше других «подопытных». У. Тейлор пришел к выводу, что «внешнее давление на стратегическую адаптацию в данном случае было крайне широко и оставляло достаточный простор для организационного маневра» (Taylor, 1982).*

Возможно, в этом и заключается суть стратегического менеджмента.

## **Школа конфигурации**

**Школа конфигурации** фундаментально отличается от других научно-практических направлений тем, что она готова к всеобщему примирению, предлагая конкретный способ объединения всех стратегических идей.

Конфигурация и трансформация – эти слова отражают два основных аспекта школы конфигурации. Устойчивые структуры организации и внешнего контекста рассматриваются в ней как конфигурации, а процесс разработки стратегии – как трансформация.

На самом деле мы имеем дело с двумя сторонами одной и той же медали: когда организация приходит к устойчивому состоянию, разработка стратегии превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое. Другими словами, за конфигурацией неизбежно следует трансформация. Время консолидироваться и время осуществлять изменения.

Стратегический менеджмент – наука об изменениях. Стратегия же сама по себе ассоциируется не с переменами, а с чем-то стабильным, представленным либо в виде заранее продуманного плана установки схематичных действий, либо в виде спонтанно возникающей схемы, в соответствии с которой и устанавливаются определенные поведенческие образцы. Другими словами, в то время как процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. **Школа конфигурации** как раз и описывает относительно последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и довольно драматичными скачками в новые состояния.

Таким образом, школа конфигурации дважды оправдывает свое название.

**Во-первых**, в ней анализируется взаиморасположение различных измерений организации в определенных условиях, что позволяет идентифицировать «структуры», «модели» или «идеальные типы».

*Рассмотрим в качестве примера одну из организаций развивающейся отрасли в момент ее «старта». Как правило, ее «судьба» во многом зависит от действующих в довольно простой структуре лидеров-предпринимателей и еще не реализованных стратегий.*

**Во-вторых**, школа рассматривает временную последовательность смены друг другом различных состояний для того, чтобы определить «стадии», «периоды», или «жизненные циклы», организации.

*Если продолжить тот же пример, то когда организация «повзрослеет», а отрасль достигнет зрелости, в организации оформится относительно формализованная структура, в которой основные роли принадлежат так называемым профессиональным менеджерам, действия которых во многом определяются процессами планирования.*

В стратегическом менеджменте обобщения – вещь довольно распространенная, в каком-то смысле отражающая тесные взаимосвязи между теорией и практикой: исследователей поощряют к тому, чтобы они «поставляли» полезный для менеджеров «материал». Фактически первым камнем в фундаменте стратегического менеджмента стала революционная для начала 1960-х гг. работа Альфреда Д. Чандлера «Стратегия и структура: главы истории промышленного предпринимательства», в которой автор рассматривает весьма конкретные проблемы и, в частности, рассказывает о процедурах разработки стратегий и структурах четырех крупных американских корпораций: Dupont,



General Motors, Standard Oil (Нью-Джерси) и Sears, Roebuck & Co. Но в последней главе, в которой речь идет об упоминающихся в названии книги «главах», А. Чандлер представляет стратегию и структуру чисто теоретически: в виде четырех последовательных, явно выраженных стадий. Кроме того, ученый приходит к заключению, которое позже часто цитировалось: структура следует за стратегией.

В некотором смысле основные **положения школы конфигурации** включают в себя предпосылки других направлений, но при этом каждая из них рассматривается в строго определенном контексте. Именно сведение воедино всех предпосылок и отличает школу конфигурации от остальных.

1. Большую часть времени **организация** может быть описана как некая **устойчивая конфигурация** ее составных частей. Это значит, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, что, в свою очередь, обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.
2. Такие **периоды стабильности** время от времени **прерываются трансформацией** – квантовым скачком в иную конфигурацию.
3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (**концепция жизненных циклов организаций**).
4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в **поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени** или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.
5. Соответственно, процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает **своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту**.
6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок, но опять же – **каждая стратегия используется в свое время и в соответствии с ситуацией**.

Повышение интереса к конфигурационному подходу связано с приходом в начале 1970-х гг. на факультет менеджмента Университета Макгилла Прадипа Хандавалла. Положения, сформулированные в Университете Карнеги в докторской диссертации Меллона П. Хандавалла (Khandawalla, 1970), являются эмпирическим обоснованием школы конфигурации. Автор пришел к выводу, что эффективность изучаемых им организаций определялась не использованием ими того или иного атрибута, например,

децентрализации власти или особого подхода к планированию, а взаимосвязями между ними. Иначе говоря, организации функционируют эффективно тогда, когда они умело сочетают различные организационные особенности, дополняя их другими.

Как правило, выкорчевывание начинается с периода борьбы, после которого следует обособленная адаптация, приводящая, в конце концов, после ограниченной революции к новому периоду стабильности. Мы имеем дело с любопытной «мешаниной» кардинальных изменений и ревитализации, когда лидер, руководствующийся исключительно частными интересами, провоцирует перемены, которые, возможно, окажут благотворное воздействие на организацию...

*Следует отметить, что рассмотренные модели могут реализовываться одновременно независимо друг от друга. Действительно, можно утверждать, что некоторые процессы перемен в Восточной Европе представляют собой последовательную реализацию всех трех моделей: сначала выкорчевывание, как во время перестройки, начатой М. Горбачевым в Советском Союзе, затем – создание анклава, в котором происходит самообучение различных групп, продолжающееся до тех пор, пока не соберутся все необходимые данные, и, наконец, клонирование, посредством которого новое поведение распространяется среди укоренившихся подразделений.*

### **Недостатки школы конфигурации**

Наиболее острая критика школы конфигурации исходит от Лекса Дональдсона, использующего для ее характеристики понятие «макгилломании». Дональдсон высказывает убеждение, что теоретическая ущербность конфигурационного подхода состоит в том, что его легко понять и легко использовать в обучении.

Как считает Л. Дональдсон, портрет любой организации – скорее, «многочисленные оттенки серого, но не черного и белого». «Идеальные типы» существуют лишь в теории, которая, когда дело доходит до описания разнообразия мира организации, как правило, оказывается неудовлетворительной. «Каждая конфигурация имеет проблемы». Например, компании могут иметь подразделения с различными структурами, которые реализуют различные стратегии.

Л. Дональдсон придержал основную часть своей критики для другой важной составляющей школы конфигурации: квантовых скачков перемен. Он утверждал, что подход, в соответствии с которым организация рассматривается как либо находящаяся в статичном состоянии, либо стремительно изменяющаяся, есть и эмпирическая, и концептуальная ошибка в одно и то же время. «Большинство организаций большую часть времени изменяется инкрементально». Когда говорят о том, что организации в промежутках между различными конфигурациями находятся в состоянии дисбаланса и стратегии несостоятельны до тех пор, пока они не достигают более стабильной конфигурации, сразу же возникает вопрос: как они вообще ухитряются совершать такой переход?

## 2.2. Сравнительный анализ десяти стратегических школ

С 1960-х гг. стратегический менеджмент как научная область прошел достаточно долгий путь. Поначалу исследования и практика развивались относительно медленно, а затем произошло существенное ускорение, но одностороннее, наподобие флюса: в 1970-х гг. – в одну сторону, в 1980-х гг. – в другую, а в 1990-х гг. развернулось «наступление по всем фронтам». Сегодня мы имеем дело с весьма динамично развивающейся сферой, хотя достигнутые «темпы роста» несопоставимы со скоростями прошлого. Первые достаточно легко идентифицируемые школы дали толчок последующим, с более сложными и детально разработанными построениями.

Графики развития стратегических школ показывают последовательное доминирование трех предписывающих школ – сначала дизайна, а затем в 1970-е гг. – планирования, и в 1980-е гг. – позиционирования.

С тех пор популярность школы планирования несколько снизилась, но школа позиционирования остается весьма влиятельной. В 1990-х гг. сфера стратегического управления стала намного более эклектичной, поскольку «на арену» вышли остальные «школьные команды».



**Рис. 1. Эволюция школ стратегий: прескриптивные (предписывающие, нормативные) школы**

В последние годы все больше внимания, главным образом практиков, привлекает макроподход школы власти, а именно, изучение союзов, коллективной стратегии и т. п., а также изыскания когнитивной школы. Но настоящий всплеск интереса произошел в отношении двух других школ – обучения и конфигурации. Естественно, в отношении

конфигурационного подхода к созданию стратегии какое-либо единодушие отсутствует — как не было его и ранее относительно школы планирования, а позже – позиционирования. Если ученых занимают в основном типы стратегических процессов и этапы стратегического развития, то практики одержимы идеей стратегических трансформаций. С другой стороны, возрастает популярность подходов школы обучения, особенно так называемых «обучающейся организации» и «стержневых компетенций».



**Рис. 1а. Эволюция школ стратегий: дескриптивные (описательные) школы**

В сводной таблице 2 перечислены характеристики всех десяти школ. Некоторые данные таблицы имеют официальный характер — имена основоположников школ, отрасли знания, ставшие их источниками, ключевые понятия и т.д. Также в таблице описывается стратегический процесс с точки зрения каждой из школ: основа процесса, действующие силы, отношение к организации и внешней среде, наиболее подходящие ситуации и стадии применения и т.д. Отдельно выделены и описаны сторонники каждой школы, то есть типы людей, склонных разделять их позиции. Например, приверженцы порядка тяготеют к школе планирования, а индивиды, верящие в силу лидерства, едва ли могут быть поборниками школы окружения. Воспитанники одних и тех же научных институтов сближаются, образуя своеобразные сети или «невидимые школы». Следовательно, расхождения во взглядах можно рассматривать и как столкновение человеческих индивидуальностей. Имеет значение и опыт. Тех, кто годами обучался на примерах из практики, привлекают интеллектуальные подходы, в то время как те, кто воспитывался в основанных на консенсусе сообществах (к примеру, в Японии), естественно, отдают предпочтение децентрализованному обучению.

Особого внимания заслуживает колонка, в которой представлены девизы школ, а также колонки, в которых приводятся сообщения о намерениях и фактические (на взгляд авторов) сообщения — то, что каждая из школ говорит на самом деле.

## Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента

Метафорические животные школ	ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА Волк	КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА Сова	ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ Обезьяна	ШКОЛА ВЛАСТИ Лев	ШКОЛА КУЛЬТУРЫ Павлин
<b>Основные характеристики</b>					
Источники	И. Шумпетер (Schumpeter, 1950), А. Коул (Cole, 1959), работы в области ЭКОНОМИКС	Г. Саймон (Simon, 1947,1957), Дж.Марч и Г. Саймон (March and Simon, 1958)	Ч. Линдблом (Lindblom,1959, 1969); Р. Кайерт и Дж. Марч (Cyert and March, 1963); К. Вейк (Weick, 1969), Дж. Куинн (Quinn, 1980), К. Прахалад (Prahalad) и Г. Хэмел (Hamel). Начало 1990-х годов.	Г. Аллисон (Allison, 1971)(микро); Дж. Пфеффер и Г. Салансик (Pfeffer and Salancik, 1978); Г. Эстли (Astley, 1984)(макро)	Э. Ренман и Р. Норманн (Rhenman, Normann), в конце 1960-х гг. в Швеции; отсутствие других явных источников
Базовая дисциплина	Отсутствует (хотя ранние работы написаны представителями экономикс)	Психология (когнитивная)	Отсутствует (возможно, периферийные связи с психологической теорией обучения и образованием); теория хаоса в математике	Политические науки	Антропология
Сторонники	Популярная пресса по бизнесу, романтики-индивидуалисты, представители малого бизнеса повсюду, но особенно в Латинской Америке и среди китайцев, живущих за пределами Китая	Поборники информационных систем, философы-пуристы со склонностью к психологии, сторонники одной ветви — пессимисты, второй —	Индивиды, склонные к экспериментированию, приспособляемости, особенно в Японии и Скандинавии	Те, кто любит власть, политику, секретность; в основном во Франции	Индивиды, предрасположенные к общественному, духовному и коллективному; особенно в Скандинавии и Японии

		оптимисты			
Подразумеваемая идея	Предвидение	Фреймы	Обучение	Овладение	Объединение
Реальная идея	Централизация (и надежда)	Беспокойство или воображение (неспособность справиться с проблемами в любом из этих случаев)	Игра (а не следование намеченному курсу)	Тайное обладание (и ни с кем не делиться)	Сохранение (а не изменение)
Девиз	«Скажите, кто ваш руководитель...»	«Я увижу это, когда поверю в него»	«Без труда не вытащишь и рыбку из пруда»	«Ищите № 1»	«Яблоко от яблони недалеко падает»
Ключевые слова	Смелый ход, предвидение, озарение	Карта, фрейм, концепция, схема, восприятие, интерпретация, ограниченная рациональность	Приращение, неожиданная стратегия, поиск смысла, предпринимательство, риск, сторонник, стержневые компетенции	Сделка, конфликт, коалиция, заинтересованные группы, политическая игра, коллективная стратегия, деловая сеть, альянс	Ценности, убеждения, мифы, культура, идеология, символизм
<b>Характеристики содержания процесса</b>					
Стратегия	Личностный, уникальный взгляд (предвидение), поиск ниши	Интеллектуальный взгляд (индивидуальное понимание)	Образцы и схемы действий, уникальная	Политические и кооперативные образцы, схемы действий, а также тайные и открытые приемы и методы	Коллективная перспектива, уникальная
Базовый процесс	На основе предвидения, интуитивный, предначертанный (всеохватывающий, хотя	Интеллектуальный, формируется «по ходу» (под давлением или	Формируется «по ходу», неформальный, неорганизованный (описательный)	Конфликтный, агрессивный, неожиданный (микро),	Идеологический, несвободный, коллективный, предначертанный

	частности определяются «по ходу») (описательный)	вынужденный) (дескриптивный)		продуманный (макро) (дескриптивный)	(описательный)
Изменения	Редкие, умеренные, революционные	Редкие (сопровождаются сопротивлением и выстраиваемые интеллектуально)	Непрерывные, постепенные или частичные, с редкими озарениями	Частые, частичные	Редкие (сопровождающиеся идеологическим сопротивлением)
Основное действующее лицо (актеры)	Лидер	Разум	Тот, кто учится (все, кто способен)	Облеченные властью (микро), организация в целом (макро)	Коллектив
Организация	Податливая, простая	Играет второстепенную роль	Эклектичная, гибкая	Конфликтная, расчлененная, неуправляемая (микро); агрессивная, контролирующая или партнерская (макро)	Нормативная, сплоченная
Руководство	Доминирует, интуитивное	Источник познания пассивное или творческое	Чуткое к обучению	Слабое (микро), точно не установленное (макро)	Символическое
Внешняя среда	Управляемая, множество ниш	Либо неодолимая, либо конструируемая	Сложная, непредсказуемая	Противоречивая (в микро), уступчивая или склонная к переговорам (в макро)	Не существенна
<b>Контекстная характеристика</b>					
Ситуация, наиболее соответствующая окружению	Динамическая, но простая (поэтому понятная руководителю)	Непостижимая	Сложная, динамическая (и потому непредсказуемая),	Вызывающая разногласия, недоброжелательная (в микро),	В идеале — пассивная, может стать взыскательной



			непривычная	управляемая или партнерская (в макро)	
Форма организации (имплицитно предпочитаемая)	Предпринимательская (простая, централизованная)	Любая	Специально созданная, а также профессиональная (децентрализованная)	Любая, но особенно специально созданная и профессиональная (микро), закрытая машина или специально созданная сеть (макро)	Миссионерская, а также закоснелая машина
Стадия развития организации (наиболее вероятная)	Зарождение, реструктуризация, длительное время остается небольшой по величине	Оригинальное понимание, переосмысление, инертность	Развитие, выделение, особенно во время беспрецедентных изменений	Политические проблемы, блокирование, постоянные изменения (микро), доминирование, сотрудничество (макро)	Укрепление, инертность

Таблица 2 (продолжение)

Метафорические животные школ	ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ	ШКОЛА ДИЗАЙНА	ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ	ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ
	Страус	Хамелеон	Паук	Белка	Водяной бизон
<b>Основные характеристики</b>					
Источники	М. Ханнан и Дж. Фриман (Hannan and Freeman,	А. Чандлер (Chandler, 1962, группа из Университета	Ф. Селзник (Selznick, 1957) (и более ранние работы, например, У.	И. Ансофф (Ansoff, 1965)	Работы Д. Шендела (Schendel) и К. Хаттена (Hatten) в Университете



	1977; ситуационная теория (Д. Пью (Pugh) и др. в конце 1980-х гг.)	Макгилла (Г. Минцберг (Mintzberg), Д. Миллер (Miller) и др. в конце 1970-х гг., Р. Майлс и К. Сноу (Miles and Snow, 1978))	Ньюмана (Newman, 1951) и К. Эндрюса (Andrews, 1965)		Пардью в середине 1970-х гг.; особая роль М. Портера (Porter, 1980, 1985)
Базовая дисциплина	Биология, политическая социология	История	Отсутствует (архитектура как метафора)	Определенные связи с инженерным искусством, городским планированием, теорией систем, кибернетикой	Экономикс (отраслевая организация), военная история
Сторонники	Экологи популяции, некоторые теоретики организации, в общем, позитивисты и классификаторы; особенно в англосаксонских странах	Генерализаторы и интеграторы, а также проводники перемен; конфигурация наиболее популярна в Голландии и Германии, трансформация — в США	Преподаватели, использующие методику обучения на практических примерах (прежде всего из Гарварда), приверженцы теории лидерства, особенно в Америке	«Профессиональные» менеджеры, выпускники школ бизнеса, штатные эксперты (особенно в области финансов), консультанты и государственные инспекторы, особенно во Франции и Америке	Те же, что и в школе планирования, особенно штатные аналитики, консультирующие брокерские фирмы, военные исследователи, главным образом, в Америке
Подразумеваемая идея	Преодоление	Интеграция	Соответствие	Формализация	Анализ
Реальная идея	«Руки вверх» (уклонение от конфликтов)	трансформация Классификация, игнорирующая несущественные	Размышления (стратегия ничем не отличается от изучения практических	Программирование (скорее, чем формулирование)	Расчеты (скорее, чем создание или участие)

		различия, революции (частности не замечаются, позор приспособленчеству)	примеров)		
Девиз	«Все относительно»	«Всему свое время»	«Семь раз отмерь...»	«Дорога ложка к обеду»	«Только факты, мадам...»
Ключевые слова	Адаптация, эволюция, ситуационные факторы, отбор, сложность, ниша	Конфигурация, архетип, период, стадия, жизненный цикл, трансформация, революция, реструктуризация, восстановление	Согласованность, соответствие, отличительные компетенции, конкурентные преимущества, анализ ССВУ, формулирование, осуществление	Программирование, бюджетирование, графика, план действий	Генерические (родовые) стратегии, стратегические группы, конкурентный анализ, бизнес-портфель, кривая опыта
<b>Характеристики содержания процесса</b>					
Стратегия	Особые позиции (в экологии популяции именуемые нишами)	Любые из колонок слева, по контексту	Уникальные, заранее планируемые перспективы	Планы разделяются на субстратегии и программы	Запланированные родовые позиции (экономические и конкурентные), хитрые приемы
Базовый процесс	Пассивный, продиктованный извне и потому неожиданный (дескриптивный)	Интеграционный, случайный, упорядоченный, плюс все характеристики из других колонок, по контексту (описательный для структур, прескриптивный для	Мыслительный, простой, неформальный, продуманный (предписывающий)	Формальный, расчленение на компоненты, преднамеренность (прескриптивный)	Аналитический, систематический, продуманный (предписывающий)

		трансформации)			
Изменения	Редкие и существенные (экология популяции), частичные (ситуационная теория)	Редкие и революционные («переворотами» — постепенные)	Редкие, существенные	Периодические, постепенные	Частичные, частые
Основное действующее лицо (актеры)	«Окружение»	Все из других колонок, по контексту (при трансформации — прежде всего руководитель организации)	Руководитель организации («архитектор»)	Специалисты по планированию	Аналитики
Организация	Уступчивая, простая	Любая из других колонок, периодически изменяющаяся	Регламентированная, уступает «осуществлению», «сосуд» сил и слабостей	Структурированная, разделенная на компоненты, уступает программированию	Источник конкурентного преимущества, в противном случае играет второстепенную роль
Руководство	Бессильное	Проводник периодических изменений, плюс любая из других колонок	Доминирует, оценивает	Чутко воспринимает процесс	Чутко воспринимает анализ
Внешняя среда	Предъявляет высокие требования	Любая из колонок слева	Средство для достижения цели (источник угроз или возможностей)	Уступчивая (контрольный перечень факторов, которые необходимо оценить или контролировать)	Зависит от требований конкуренции, возможен экономический анализ, в итоге уступчивая

Контекстная характеристика					
Ситуация, наиболее соответствующая окружению	Стандартная, конкурентная, возможность разграничения	Любая из других колонок	Разграничиваемая (на экономическую, техническую, социальную и т. д.) и стабильная	Простая и стабильная (и потому предсказуемая), в идеале — управляемая	Простая, стабильная и зрелая (следовательно, структурированная и количественно измеряемая)
Форма организации (имплицитно предпочитаемая)	Машина (покорная)	Любая из других колонок	Машина (централизованная, в некоторой степени формализованная)	Большая машина (централизованная, формализованная, дивизионализованная)	Большая машина, в основном в отраслях массового производства или предметов потребления (централизованная, формализованная), также филиальная и «глобальная»
Стадия развития организации (наиболее вероятная)	Зрелость, смерть	Основной упор на трансформации (поворот кругом, ревитализация), в противном случае любые из других колонок, изолированные, предпочтительно упорядоченные в идентифицируемую последовательность	Переосмысление деятельности	Стратегическое планирование	Оценка

## 2.3. Проблемы формирования хорошей стратегии

Рассмотрим ряд не решенных школами проблем.

**Проблема сложности.** Насколько сложной должна быть хорошая стратегия?

С одной стороны, мы согласны с «**Законом требуемого многообразия**» У. Эшби, утверждающего, что система достаточно многообразна, чтобы разрешать проблемы, с которыми ей приходится сталкиваться (Ashby, 1970).

Например, сложная изменчивая внешняя среда требует различных ответных реакций. Это означает, что возникает необходимость в сложных и детальных стратегиях. С другой стороны, не менее убедителен императив **KISS**: «Будь проще, балда» («Keep It Simple, Stupid»). Представитель школы моделирования К. Эндрюс приводит доводы в пользу стратегий как простых информирующих идей, а Р. Паскаль в духе школы обучения критикует американцев за то, что упрощенное понимание стратегии привлекает их почти так же сильно, как японцев – борьба сумо.

Кеннет Боулдинг так обрисовал эту дилемму: «Где-то там между частным, не имеющим значения, и общим, у которого нет содержания, должна быть для каждой цели и каждого уровня абстракции оптимальная степень обобщения». В стратегическом менеджменте вряд ли поднималась проблема сложности: насколько комплексной, детальной, всесторонней, общей мы хотели бы видеть стратегию и при каких условиях?

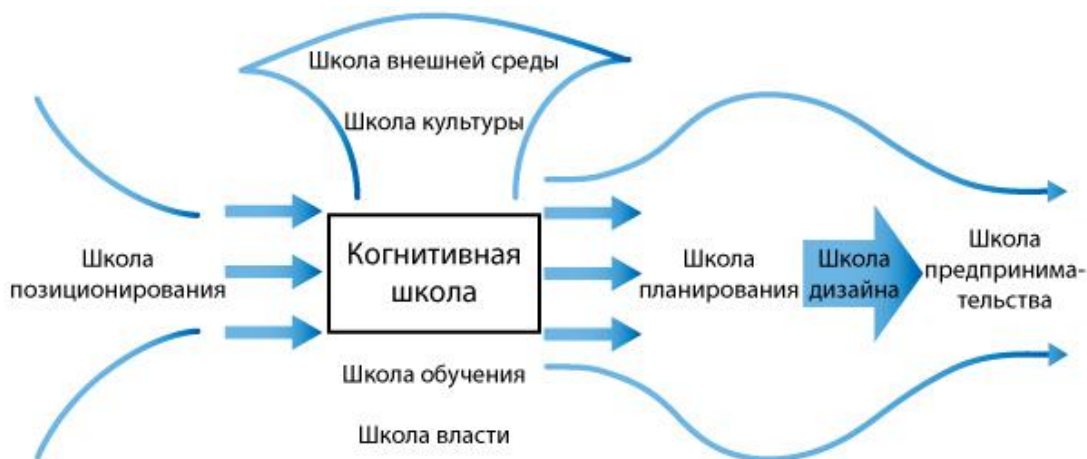
**Проблема интеграции.** Насколько интегрированной должна быть хорошая стратегия?

Рассуждения представителей **школы позиционирования**, особенно относительно матрицы "рост – доля рынка", оставляют впечатление, что стратегия – это портфель, набор весьма слабо связанных между собой компонентов. **Школа планирования**, хотя в ней и используется понятие «синергизма», занимает схожую позицию — в том, что касается ее основных методов капитального бюджетирования (стратегический выбор как комплекс независимых инвестиционных решений) и в особенности декомпозиции стратегий на корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные. Однако приверженцы других школ воспринимают стратегию, скорее, как интеграцию, примерно как в работе М. Портера (Porter, 1985) о «горизонтальной стратегии» (объединенный портфель диверсифицированной деятельности). Есть и такие исследователи, особенно среди сторонников **школ предпринимательства и культуры**, кто вообще не видит никаких компонентов, но считает стратегию единой, полностью интегрированной перспективой, то есть «бесшовной», если пользоваться популярным современным выражением.

Предлагается многообразие механизмов интегрирования стратегий: планы следует интегрировать формально, познание или предвидение – мысленно, культуру – нормативно, обоюдное приспособление – коллективно и т. д. Насколько желательна интеграция, какого рода интеграция необходима и при каких условиях?

На рис. 2 показаны позиции, занимаемые различными школами вокруг и внутри единого процесса формирования стратегии. В центре в черной рамке – процесс реального

создания стратегии. Стрелки и линии показывают его взаимосвязи с рассматриваемыми школами. Только **когнитивная школа** пытается понять суть процесса, но без особого успеха. Все другие школы располагаются вокруг черной рамки: над ней, выше, ниже, перед, за или вне ее.



**Рис. 2. Разделение школ и стратегический процесс**

Взгляд **школы позиционирования** обращен назад, на установившиеся (исторические) данные, которые она анализирует и вводит в процесс создания стратегии (черную рамку). С другой стороны, из рамки выходят последовательно **школы планирования, дизайна и предпринимательства**. **Школа планирования** устремлена вперед, но только в будущее (составление планов стратегий). **Школа дизайна** заглядывает далеко вперед, к стратегической перспективе, а **школа предпринимательства** смотрит поверх рамки и по ту сторону ближайших преград, создавая уникальную картину будущего. **Школы обучения и власти**, запутавшись в мелочах, застряли внизу (их интересует не столько лес, сколько деревья). **Школа обучения**, глядя на землю (основание), иногда зрит в корень. **Власть** увлечена тем, что происходит еще ниже (но не глубже): под камнями, иногда даже под землей, добираясь до мест, которые организации не всегда хотят афишировать. Сверху взирает на все происходящее **школа культуры**, а забравшаяся еще выше **школа внешней среды**, так сказать, наблюдает. И, в противоположность **когнитивной школе**, которая пытается заглянуть внутрь процесса (через микроскоп в отличие от перевернутого телескопа школы окружения), **школа конфигурации** рассматривает процесс или, можно сказать, смотрит всюду.

Таким образом, каждая из десяти школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс. Стратегический менеджмент четко разделен на десять видов, и, с точки зрения теоретического изучения, это удобно, но с практической точки зрения – нет. Формирование стратегии – сложный процесс. А десять видов – слишком большое число для человеческого сознания.

## Раздел 3. Цикл стратегического управления

### 3.1. Цикл стратегического менеджмента А. Стрикленда

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач. Давайте рассмотрим эти задачи более подробно в модели цикла стратегического менеджмента, предложенной Стриклендом (см. рис. на странице 40).

## 3.2. Четыре базовые задачи стратегического управления

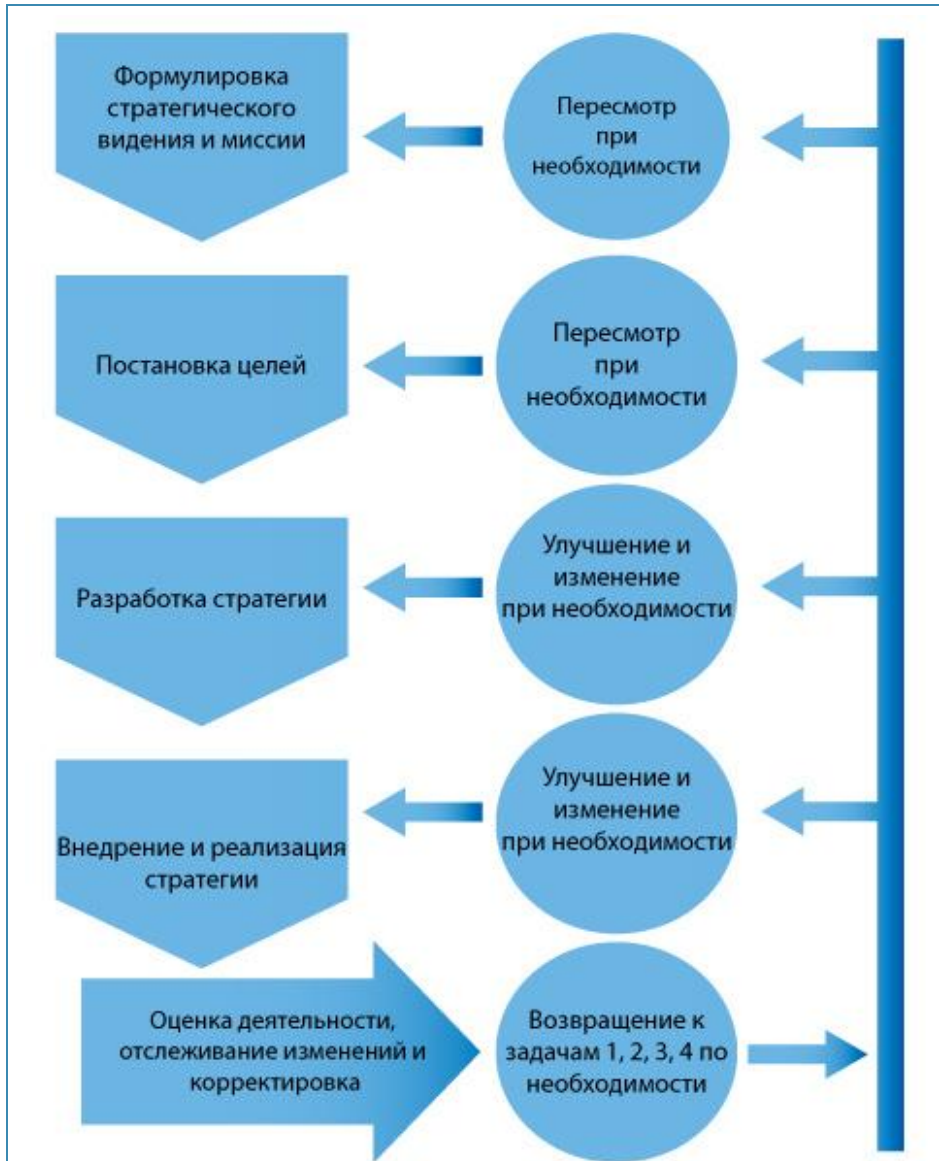
**1. Распределение ресурсов.** Данное направление предполагает распределение ограниченных стратегических ресурсов организации. Любые ресурсы, используемые организацией в ее деятельности, являются ограниченными. На уровне стратегического планирования речь идет о ресурсах, оказывающих долгосрочное воздействие на деятельность организации, ресурсов, которые могут использоваться многократно и многовариантно, формирование и накопление которых требует затрат времени и сил. К таким ресурсам относятся капитал в форме денежных средств, производственных зданий, сооружений и оборудования; управленческие таланты; квалифицированный персонал; технологический опыт.

**2. Адаптация к внешней среде.** Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо приспособливаться и изменять свое поведение как в связи с появляющимися во внешней среде благоприятными возможностями, так и в связи с неблагоприятными изменениями, порождающими опасности. Адаптация к внешней среде предполагает изучение и анализ среды в текущий момент и прогнозирование возможных изменений среды, которые могут затронуть организацию в будущем.

**3. Внутренняя координация.** Эта задача включает координацию стратегической деятельности для наилучшего использования достоинств организации и смягчения негативных последствий существующих у нее слабых сторон. Для любой компании характерно наличие как сильных, так и слабых сторон. Сильные стороны служат основой успеха компании и являются предметом ее постоянных забот и источником надежды на светлое будущее. Однако, к сожалению, наличие любых достоинств неизбежно связано и с наличием недостатков. Для компании возможны два предельных варианта стратегического поведения: концентрация на развитии и усилении своих достоинств или на ликвидации слабостей. Применение того и другого предельного варианта чревато определенными проблемами. Однако, практически, организации вынуждены маневрировать между этими крайними вариантами стратегий, распределяя свое внимание и ресурсы. Сущность внутренней координации и заключается в определении долгосрочной политики организации в отношении своих сильных и слабых сторон. Естественно, что эффективная стратегия в области внутренней координации требует как хорошего знания текущей ситуации и перспектив ее развития вне организации, так и ее внутренних возможностей и перспектив.

**4. Организационное стратегическое планирование.** Важнейшим, с точки зрения перспектив организации, является вопрос о формировании у нее организационных предпосылок постановки и достижения перспективных целей. Эта деятельность





По мнению Р. Акоффа, «мудрость – это способность видеть отдаленные последствия текущих действий, готовность пожертвовать быстрым выигрышем ради будущих выгод...». Построение стратегии предполагает обязательное наличие стратегического плана.

Стратегическое управление (иногда именуемое стратегическим планированием) – последовательность действий и решений, предпринимаемых высшим руководством, для разработки конкретных стратегий, обеспечивающих достижение общих целей организации. Отсутствие ясно сформулированной стратегии лишает менеджеров возможности оценивать цели и направления развития организации, целенаправленно и эффективно управлять персоналом.

Процесс стратегического управления помогает в принятии перспективных и текущих управленческих решений. Его задача – обеспечить необходимые и своевременные нововведения и изменения в организации.

В стратегическом управлении можно выделить четыре основных направления или блока: **распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое планирование.**

**Рис. 3. Пять задач стратегического управления.**



предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая способна учиться на прошлых стратегических решениях.

Способность учиться на опыте дает возможность организации должным образом уточнять свое стратегическое поведение и повышать профессионализм в области стратегического управления. Если материальные ресурсы, технологии, квалифицированный персонал организация может найти в окружающей среде, то организационный потенциал представляет собой сугубо внутреннее ее свойство, носителем которого являются ее работники (прежде всего менеджеры), как по отдельности, так и в совокупности. Целенаправленное сознательное формирование этого потенциала, с учетом грядущих изменений в ситуации, целях и стратегиях организации – залог ее успехов на длительную перспективу.

### 3.3. Развернутая циклическая модель стратегического управления

Можно построить различные модели, позволяющие рассматривать процесс стратегического управления/планирования с разных точек зрения. Развернутая циклическая модель представлена на рис. 5. Ряд исследователей полагает, что модель Томпсона/Стрикленда несколько упрощена, так как не включает в себя отдельные этапы анализа внешней и внутренней среды организации и выбор стратегических альтернатив, тогда как в реальности значимость этих этапов крайне высока. Ниже приведена модель, учитывающая эти значимые дополнения. Разумеется, так же, как и в модели Стрикленда, на каждом этапе возможен возврат на более ранний шаг при выявлении необходимости в корректировке действий.

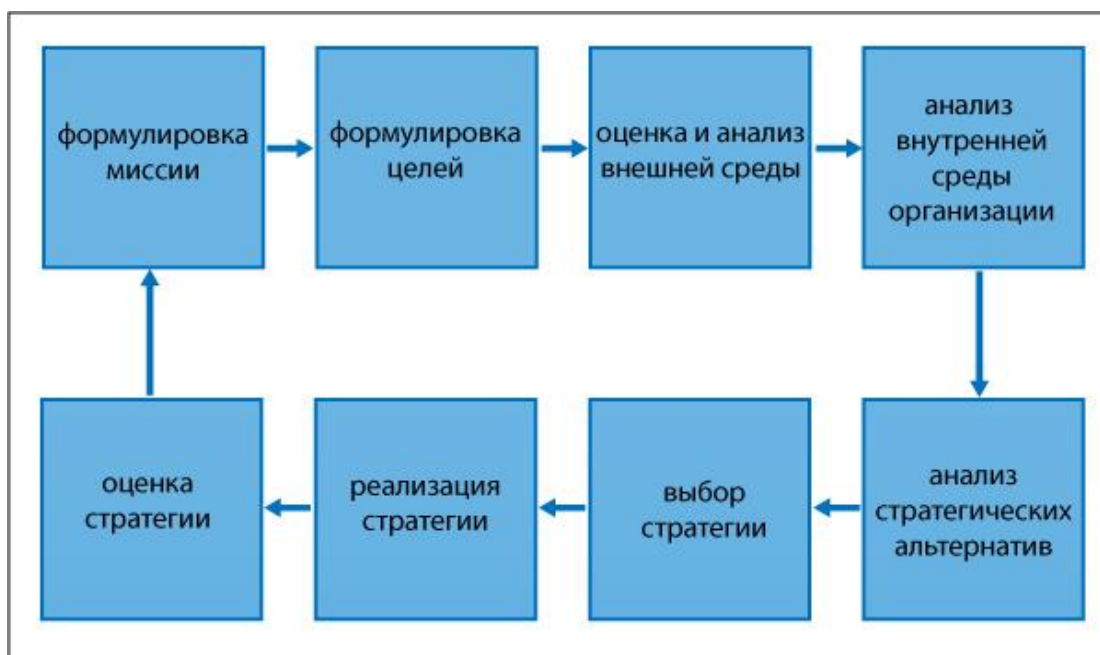
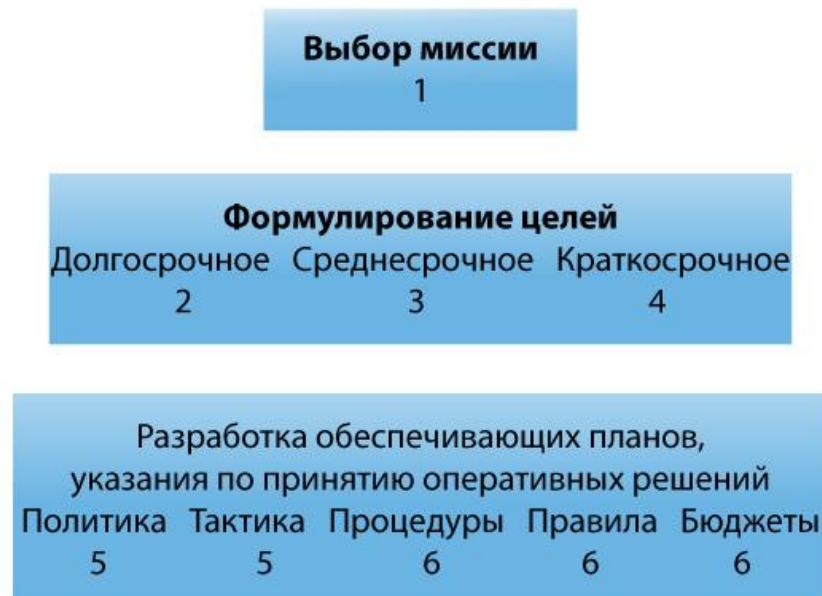


Рис. 4. Циклическая модель процесса стратегического управления.

### 3.4. Иерархическая модель стратегического управления

Иерархическая модель предполагает рассмотрение логической иерархии этапов формирования стратегии. Эта иерархия показывает последовательность этапов формирования стратегии от формулирования целей до разработки подробной последовательности действий, необходимых для их достижения.



**Рис. 5. Иерархическая модель процесса стратегического управления**

Часто руководители компаний (особенно небольших) задают вопрос: «А когда (начиная с какого момента) компании нужно начинать заниматься стратегическим управлением?» Ответ очень прост. Конечно же, с самого начала, только нужно учитывать, что небольшое семейное предприятие и крупное промышленное предприятие должны применять инструмент стратегического управления в разных объемах. В противном случае маленькая компания так и не вырастет либо превратится в огромного неуправляемого «монстра». Но даже если компания большая, это, к сожалению, вовсе не означает, что в ней серьезно относятся к стратегическому менеджменту и активно занимаются его внедрением и использованием.

*В практике консультантов по стратегическому управлению часто встречаются ситуации, когда топ-менеджеры достаточно крупных российских компаний, например, заявляют, что никогда не слышали о существующей в их компании четко заявленной стратегии, хотя, наверное, в голове генерального директора она есть. Также часто встречается ситуация, когда стратегия «засекречивается в верхах», и только ограниченное количество топ-менеджеров оказывается в курсе реального положения дел.*

*Топ-менеджер одной крупной шахты, например, сказал, что никогда не слышал о существующей в его компании четко заявленной стратегии, хотя, скорее всего, она существует.*

### 3.5. Приоритеты руководителя сегодняшнего предприятия

Внимание руководителей к различным аспектам деятельности компании распределено примерно так, как показано в табл.3.

**Таблица 3. Приоритеты аспектов деятельности компании**

		Компания	
		Бизнес	Менеджмент (система управления)
Характер действий	Оперативный	<b>Первый приоритет</b> (при построении компании): становление бизнеса, налаживание связей с клиентами, поставщиками, финансовыми институтами и т.д.	<b>Второй приоритет:</b> налаживание оперативного управления.
	Стратегический (развитие)	<b>Третий приоритет</b> (расширение бизнеса): проект по развитию мощностей, складских помещений, капитальные ремонты и строительство, открытие нового магазина, приобретение компании и т.д.	<b>Четвертый приоритет</b> (обычно не развит или развит очень слабо): развитие системы управления, постановка стратегического управления и т.д.

Условно в деятельности организации выделены две составляющие: собственно бизнес и система управления (менеджмент), предназначенная для того, чтобы бизнес работал эффективно и компания была успешной. Кроме того, действия, осуществляемые компанией, можно также условно разделить на оперативные и стратегические. Таким образом, мы получаем четыре квадрата (области деятельности).

Практика показала, что в небольших (или только что созданных) компаниях приоритетным для менеджеров является первый квадрат, то есть оперативная деятельность, непосредственно связанная с бизнесом. На втором месте — система оперативного управления. Это очевидно, так как иначе компания не выживет.

По мере роста организации менеджеры вынуждены уделять все большее внимание не только дальнейшему развитию бизнеса, но и (если компания хочет быть успешной) совершенствованию системы управления. Здесь, кстати, нужно отметить, что отставание развития системы управления от темпов роста самого бизнеса является довольно распространенной проблемой многих быстрорастущих компаний. Получается, что, чем скорее растет компания, тем быстрее бизнес «убегает» от системы управления. Иногда это приводит к «летальным» последствиям для самого бизнеса.

Нужно отметить, что все более значимую роль в меняющихся условиях начинает играть человеческий фактор. Оперативная деятельность понятнее и проще. Осуществить же стратегически эффективные изменения в рамках текущей деятельности компании практически невозможно. Поэтому в большинстве случаев руководители пытаются ограничиться локальными изменениями, тратя на оперативную деятельность

существенно больше времени и усилий, чем на стратегическую (см. рис. 6).

Практика показала, что предприятия, как правило, берутся за работу над 4-м квадратом в двух случаях:

- находясь в кризисном или предкризисном положении;
- переживая большой успех, сопровождаемый бурным ростом и развитием.



**Рис. 6. Распределение приоритетов между стратегической и оперативной деятельностью.**

Принимая решение о разработке стратегии, руководителю стоит навести порядок в собственных представлениях о жизни и бизнесе, определить словами, что ему надо от предприятия: служит для него фирма игрушкой, полем для экспериментов, источником дохода, страховкой от жизненных неурядиц или капиталовложением для детей и внуков – вариантов может быть сколько угодно. Эту часть обнародовать не обязательно, это даже противопоказано: с одной стороны, быть честным сложно даже перед самим собой, не говоря уже о перспективах раскрытия правды перед другими; с другой – не всякая личная цель может послужить объединению коллектива (например, быстрое накопление капитала любым способом, идея повысить стоимость предприятия, а затем его продать, а также последующая эмиграция в Швейцарию вряд ли будут с пониманием встречены сотрудниками).

Самоопределение позволит перевести цели руководителя из категории чувств и ощущений на рациональный уровень, где для их обработки уже может быть применена логика. Возможно, уже здесь проявятся некоторые противоречия, которые на уровне интуитивных решений мешали руководителю проводить последовательную политику. Для исправления ситуации будет достаточно определить приоритеты несогласованных целей.

Далее необходимо описать в деталях будущее положение организации через год, пять и десять лет. Здесь не обязательно на 100% привязываться к сегодняшним реалиям, но и полностью игнорировать их нельзя. Потенциал фирмы, сфера ее деятельности, рынки и

продукция – все может измениться согласно целям, но не скачком, поэтому в памяти сотрудников неизбежно останется след прежних традиций и отношений. Даже при эволюционной смене персонала преемственность сохраняется, так как вновь пришедшие адаптируются к фирменным правилам и сохраняют их для следующего «поколения». Другими словами, руководитель не может начать «новую жизнь с понедельника», потому что изменения в умах других не произойдут от одного его желания. Впрочем, в большинстве случаев кардинальных решений и не требуется.

Рассмотрим кратко все основные этапы цикла стратегического менеджмента. В деталях, за исключением принципов формирования видения и миссии, которые мы с Вами рассмотрим в данном курсе, каждый из них будет рассматриваться в соответствующей теме программы.

### **3.6. Стратегическая диагностика и анализ**

Определение видения будущего организации осуществляется с учетом оценки того состояния, в котором находится компания в текущий момент времени. С этой целью осуществляется стратегическая диагностика и анализ.

Инструментов стратегического анализа очень много, ряд из них Вы рассмотрите в последующих темах. Более того – для разработки стратегии может понадобиться более детальная информация как о внешней среде (рынки, конкуренты, поставщики, рынок труда и т. д.), так и о компании (продукты, бизнес-процессы компании, менеджмент, ресурсы и т. д.). К сожалению, на сегодня не существует универсального набора методик, который бы гарантировал компании получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии. Необходимо понимать, что проведение анализа не является самоцелью — его конечным результатом становятся проекты решений, в данном случае — стратегический план.

Поэтому руководству компаний следует поступать следующим образом: выбрать сначала несколько (чем меньше, тем лучше) методик стратегического анализа и начать их применять на практике, причем делать это регулярно. Главное — не увлекаясь излишне аналитикой, перейти к этапу разработки стратегии и довести ее до какого-то более или менее приемлемого варианта.

*В одной компании, например, занимались стратегическим анализом полгода и пришли к выводу, что его нужно еще расширить и углубить — на стратегию они в итоге так и не вышли. Такая потеря времени может дорого стоить компании. Начинать надо с минимального набора методик, и, если в дальнейшем выяснится, что информации не хватает, тогда следует включить новые методики или отказаться от используемых, но малоэффективных (такое тоже может быть).*

Обладая результатами стратегической диагностики, компания может сформулировать видение того, какой она хочет стать через определенный интервал времени (3 – 5 – 7 – 10 лет) с учетом определенных собственником компании приоритетов ее развития.



## Раздел 4. Миссия и видение

### 4.1. Видение будущего организации

Главное, чего можно достичь долгосрочным стратегическим планированием, – это четкое видение перспективы, при котором могут показаться незначительными и сиюминутными некоторые управленческие проблемы, а также обозначиться другие проблемы, не видимые в повседневной «текучке».

Видение будущего организации может быть сформулировано с помощью ответов на следующие вопросы:

- Какое положение фирма должна занять в экономике (определяет приоритеты в иерархии рынка)?
- Какими будут основные направления бизнеса (аккумулирует усилия в перспективных отраслях деятельности)?
- Какова структура будущей власти (направляет рост фирмы и персонала)?
- Какая политика будет применяться по отношению к персоналу (обеспечивает гарантии, фиксирует мотивацию)?

В процессе формулирования стратегических целей руководителю придется увязывать новые важные противоречия в представлениях, которые неизбежно возникнут при детализации. В принципе, эта задача может быть им решена самостоятельно, хотя и поставит новые вопросы, требующие дополнительного прояснения. Цель «для себя», сформулированная руководителем на самом первом этапе, уже дает определенные преимущества перед интуитивным управлением, но та же цель, разделяемая коллективом, многократно увеличивает вероятность ее достижения.

Долгосрочное видение — это сплав рационального и эмоционального. В нем помимо конечной цели и путей ее достижения содержится ответ на сокровенный вопрос о предназначении организации, ее ключевых ценностях и принципах.

Наличие конкретного образа будущего позволяет кардинально изменить направление вектора стратегического планирования, перейти от планирования из прошлого – «от достигнутого» – к планированию из будущего — по конечной цели. В этом случае стратегические и тактические инициативы оцениваются не критериями сегодняшнего дня, а тем, насколько хорошо они работают на достижение желаемого будущего и соответствуют базисным ценностям и идеологии компании.

**Долгосрочное видение** со временем приобретает более конкретные формы и соответственно корректируется, сохраняя при этом неизменными заложенные в него базисные установки, ценности и принципы. При этом в долгосрочное видение, как в большую матрешку, одна за другой укладываются все «матрешки» поменьше — конкретные кратко- и среднесрочные стратегические инициативы, оснащенные своим микровидением, которое, однако, четко корреспондируется с глобальным видением

будущего компании. «Обратный отсчет», из будущего, позволяет обеспечить взаимодополнение и взаимоусиление реализуемых стратегических и тактических инициатив.

Приступая к формулировке видения, прежде всего, следует определить ряд критериев и параметров:

- **Видение должно играть роль «машины времени» для «перемещения» людей в желанное будущее.** Помимо яркой картины, написанной крупными мазками, оно должно содержать описание механизма, который обеспечит достижение этого будущего. При этом его истинная ценность не только и не столько в предопределении направления движения, сколько и в наделении смыслом этого движения.
- **Видение должно отражать уникальность организации,** ее индивидуальность, наличие у нее специфических, трудно имитируемых компетенций. Уникальность как ничто иное повышает ценность компании в глазах клиентов и общественности, служит предпосылкой для завоевания лидирующих позиций.
- **Видению следует быть одновременно реалистичным и идеалистичным.** Глобальная цель должна лежать за пределами сегодняшних возможностей компании, но персонал должен верить в ее достижимость при максимальной мобилизации имеющихся ресурсов и энергии коллектива.
- **Видение должно быть амбициозным.** Его задача — вдохновлять людей, побуждать их выйти на «новую орбиту» — на резкое повышение личного вклада в достижение поставленных целей. Сопоставление с компаниями-конкурентами может оказаться весьма действенным, но лишь на этапе «гонки за лидером». Выйдя на передовые позиции, компания будет вынуждена искать вдохновляющие ориентиры и образцы за пределами своей отрасли.
- **Описание видения должно быть лаконичным, простым и понятным.** Не следует забывать, что оно должно быть принято каждым работником вне зависимости от его служебного положения и уровня образования. Не всем руководителям импонирует «эмоциональная подача», но без нее не обойтись: люди — создания эмоциональные, а не рациональные.
- **Верность признанным ценностям** — непереносимое условие стратегического видения. Экономические показатели (уровень прибыльности, доходность акций, качество продукции) без увязки с качественными (отношение клиентов и общества, уровень компетентности персонала, возможности для саморазвития, условия труда) несут малый эмоциональный и мотивационный заряд. Акцент следует делать не на абстрактных ценностях, а на тех, которые перекликаются с индивидуальными ценностями каждого человека, таких как самоуважение, профессиональный рост, общественный престиж.

## 4.2. Достижимость видения

Рекомендуется помнить, что в отличие от миссии **видение достижимо**. Реализация



видения порождает серьезную проблему, получившую название «Мы прибыли». Для многих компаний, в частности японских, материализация долгосрочного видения вылилась в потерю темпа или даже стагнацию: лишившись великой цели, персонал стал терять эмоциональный «пар». Дабы избежать этого, достигнутое видение незамедлительно должно смениться новым.

Для лучшего восприятия и усиления эмоционального воздействия в ряде случаев компании включают в видение красочное описание фрагмента желаемого будущего.

*Например, видение-мечта Генри Форда, датируемое началом прошлого столетия: «Я создам автомобиль для широкой публики. Цена будет настолько низкой, что его приобретение не станет проблемой для человека с приличной зарплатой — он сможет наслаждаться с семьей отдыхом на природе. Лошади исчезнут с магистралей, и автомобиль будет восприниматься как норма».*

С другой стороны, для лучшей запоминаемости практикуется вычленение из описания видения наиболее значимой или броской идеи и представление ее в виде **девиза — лозунга**.

*Вот несколько примеров: «Побить Adidas» (Nike, 1960-е гг.); «Стать Гарвардом (имеется в виду университет) на Западном побережье» (Стэнфордский университет, 1940-е гг.); «Завоевание и удержание каждым отделением корпорации позиции номер один или два в своей отрасли» (General Electric, 1980-е гг.).*

Не менее важен, чем формирование стратегического видения, процесс его активизации — доведение его до каждого сотрудника и превращение из лозунга в действенный инструмент развития. Это далеко не простая задача, успех решения которой зависит от состояния психологического климата и, в первую очередь, уровня доверия в компании. В любом случае потребуются месяцы кропотливой работы, чтобы каждый сотрудник проникся новым видением и связал его со своей деятельностью.

«Человек — это то, во что он верит», — писал А.П. Чехов. Основная цель видения — гармонизация целей каждого сотрудника, подразделений и организации в целом и активизация энергии персонала за счет ясных перспектив и веры в будущее. Без видения можно держаться на плаву и выживать, но не побеждать. Но грамотно сформировать видение — это лишь полдела, конечный успех будет зависеть от того, поверят ли в него другие и сможет ли руководство превратить его в действенный инструмент управления, что происходит только при условии максимального вовлечения персонала в процесс как формирования, так и воплощения видения. Работа с видением будущего организации — не разовое мероприятие, а непрерывный процесс.

Итак, следующим после стратегического анализа и формулировки видения этапом является разработка **миссии компании**.

### **4.3. Миссия компании**

Любой бизнес изначально находится "между двух огней" недоверия — извне и изнутри.

Внешние группы людей, как правило, с трудом верят в то, что бизнес может преследовать какие-либо благие общественные цели, помимо максимизации прибыли; сотрудники часто придерживаются похожей точки зрения и не слишком верят в возможность заботы компании об их благополучии.

Подобное отношение автоматически переносится на любую информацию, которая генерируется внутри компании, включая ее миссию и прочие стратегические формулировки, придавая им, скорее, декларативный, чем стратегический характер. Однако, по данным опроса компаний, входящих в Fortune 500, еще пару лет назад самыми эффективными инструментами стратегического менеджмента назывались именно миссия и видение!

Именно миссия компании позволяет получить компактные ответы на ряд ключевых вопросов, которыми задаются все без исключения люди при контакте с самой компанией или ее продукцией:

- Как компания видит свой бизнес (стратегия, структура, сотрудники, ресурсы)?
- Как компания работает (процедуры, деятельность)?
- Как компания относится к тому, чем занимается (принципы и ценности)?

Причем миссия компании не обязательно будет отражать все без исключения аспекты ответов на поставленные вопросы. И все же, из качественно сформулированной миссии общее представление об указанных моментах работы компании должно создаваться.

Для того чтобы сформулировать миссию, которая станет стратегическим инструментом работы компании, руководству, необходимо осознать две вещи.

**Первая:** чтобы миссия компании вызывала доверие и поддерживала имидж и репутацию компании, она должна отражать достижимую реальность.

**Вторая:** миссия поможет компании заработать больше, только если затрагивает лично каждого читающего ее человека внутри компании или вне ее.

#### **4.4. Формулирование и определение миссии**

МИССИЯ объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании – все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.

Формулировка миссии содержит описание трех элементов.

1. Потребности покупателя, то есть то, ЧТО надо удовлетворять.
2. Группы покупателей, то есть КТО будет объектом обслуживания.
3. Действия, технология и знания, то есть КАК компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

В миссии должны быть отражены интересы всех основных заинтересованных сторон:

- собственников организации;
- сотрудников организации;
- потребителей;
- партнеров;
- общества.

*Пример МИССИИ (Компания Apple Computer):*

*Обеспечить лучшими персональными компьютерами и технической поддержкой студентов, преподавателей, разработчиков, ученых, инженеров, бизнесменов и всех потребителей в более чем 140 странах.*

Введем определение миссии.

**Миссия** — это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

**Миссией** также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании, например, открытия принципиально нового направления деятельности.

Многие организации воспринимают миссию достаточно формально, как некий атрибут, который просто должен быть, потому что он есть у всех. Другие компании, наоборот, считают, что им нужно несколько лет, чтобы найти самый лучший вариант их миссии. Лучше, конечно, не кидаться в крайности, а сделать полный вариант стратегического плана со всеми его основными элементами. Да, пусть миссия пока будет несовершенна, но это не так страшно. Как говорится, практика все исправит и отшлифует.

## 4.5. Значимость миссии в процессе стратегического управления

Двигаться дальше по циклу стратегического управления можно только после того, как будет сформулирована миссия.

Миссия организации существует независимо от того, сформулирована она или нет. Это то, чем организация полезна окружающему миру, то есть то (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения необходимых ресурсов для собственного выживания.

Формулирование миссии представляется важным шагом для координации деятельности организации и основой для построения стратегического плана.

Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена

сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе стратегические цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для формулирования прочих целей и выбора лучшей стратегии их достижения.

Формулируя миссию, руководители компании определяют клиентов и те их нужды, на удовлетворение которых организация будет работать. В случае если миссия выбрана удачно и компания сумела удовлетворить действительно насущные потребности своих клиентов, то эти потребители обеспечат поддержку организации.

Классик современного менеджмента Питер Ф. Друкер сформулировал современную точку зрения на главную цель бизнеса и, соответственно, менеджмента следующим образом:

«Цель бизнеса должна лежать вне самого бизнеса. Фактически она должна лежать в обществе, поскольку коммерческое предприятие является частью общества. Поэтому существует только одно бесспорное определение цели предпринимательства – создание потребителя».

Располагая достаточными средствами и желанием, фирма теоретически может принять участие в любом бизнесе. Однако, в силу ряда обстоятельств, практический выбор является достаточно ограниченным. Эти ограничения связаны с квалификацией и опытом работы ключевых менеджеров, доступными ресурсами, рыночной ситуацией, доступом к технологиям и возможностью привлечения персонала нужной квалификации, социокультурными и политическими обстоятельствами и т.п. Поэтому выбор миссии, которая может обеспечить выживание и успешное развитие фирмы, – важнейший практический шаг для достижения успеха. Изменения по внешней и внутренней среде фирмы могут потребовать переформулирования или уточнения миссии.

#### **4.6. Видение и миссия: российская и зарубежная специфика**

Многие менеджеры российских компаний, только недавно получившие доступ к работе в реальном (пусть и далеко не совершенном) рынке, считают, что очевидной миссией их компании является получение прибыли. Разумеется, увеличение прибыльности бизнеса – это очень важная цель, но для ее достижения компания должна удовлетворять какую-то внешнюю потребность.

Для того чтобы получать прибыль, достаточную для выживания и развития, компания должна следить за внешней средой, в которой она функционирует. Именно там находятся интересующие компанию клиенты-потребители, потребности которых компания способна удовлетворять, конкуренты, именно внешняя среда определяет общие рыночные условия и характер развития технологий.

Миссия существует у любой организации. Даже у организации, которая представляется любому нормальному человеку очевидно вредной или даже преступной.

*Так, организации, занимающиеся производством, доставкой и торговлей наркотиками,*

*в качестве миссии ориентируются на удовлетворение чрезвычайно сильной потребности своих клиентов в этом продукте и уделяют очень большое внимание формированию армии своих потребителей.*

*Пресловутая организация «МММ», делавшая деньги «из воздуха», и другие финансовые компании, реализующие принцип «пирамиды», паразитируют на неистребимом стремлении людей обогатиться задаром, сохранить и, по возможности, преумножить свои, зачастую последние, деньги.*

Хотя сам термин «миссия» появился сравнительно недавно, успех выдающихся предпринимателей прошлого связан с правильным ее выбором.

*Так Генри Форд, основатель автомобильной компании, положил в основу успешного функционирования своей компании предоставление людям общедоступного индивидуального транспортного средства. Он первым в мире перевел автомобиль из категории предметов роскоши в категорию предметов широкого потребления.*

Формулирование и тем более выбор миссии компании является ответственным и часто очень непростым делом. Менеджеры и предприниматели, которые принимают соответствующие решения, должны учесть важнейшие характеристики как внутренней, так и внешней среды организации.

#### **4.7. Требования к формулировке миссии**

Формулировка миссии организации должна отражать:

1. задачи компании с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
2. внешнюю среду по отношению к фирме, которая определяет ее рабочие принципы;
3. культуру организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Однако на выбор и формулирование миссии организации влияют не только объективные факторы, но и субъективная система ценностей и предпочтений, свойственная высшему руководству организации. Исследования психологов позволяют выделить некоторые классификации основных ценностных ориентаций высших менеджеров, которые значительно влияют на формирование миссии. Рассмотрим следующий пример.

В качестве примера рассмотрим российскую компанию ООО «ДДД», созданную в начале 90-х годов группой сотрудников крупного металлообрабатывающего предприятия оборонной отрасли. Ее миссия формировалась под влиянием разнообразных факторов и может быть кратко описана следующим образом.

1. Компания разрабатывает, производит и устанавливает сейфы, металлические шкафы

и бронированные двери для банковских хранилищ и кассовых помещений на территории России и стран СНГ. Кроме того, Компания разрабатывает, производит и устанавливает металлические двери для квартир, модульные пункты обмена валюты и другую аналогичную продукцию.

Компания осуществляет оптовую и розничную торговлю собственной продукцией, а также оптовые поставки и розничную торговлю аналогичной продукцией российских и зарубежных фирм.

Компания специализируется на производстве продукции, предполагающей использование технологических процессов по обработке листового и профильного металла, установке покупных запорных устройств разных типов и использования жарозащитных наполнителей.

Основными потребителями продукции Компании являются банки, финансовые учреждения, частные компании, государственные учреждения, приобретающие продукцию для обеспечения сохранности собственных и принятых на хранение денег, ценностей и документов от пожаров и несанкционированного доступа и для обеспечения пассивной безопасности сотрудников, работающих с деньгами, ценностями и документами.

Другими потребителями продукции являются частные лица, нуждающиеся в установке пассивных средств, обеспечивающих защиту жилищ от воровства и ограблений и защиту ценностей в жилищах от воровства и пожара.

2. Условия деятельности ООО «ДДД» определяются его происхождением, расположением и родственными связями с крупнейшим металлообрабатывающим предприятием оборонной промышленности, которое ниже мы будем называть «Завод».

С одной стороны, тесные связи с Заводом определяют сферу специализации Компании и ее значительный потенциал в плане возможности использования производственных мощностей, технологий, а также привлечения высококвалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров.

С другой стороны, тот факт, что основные производственные мощности Компании расположены на территории Завода или арендуются у него, создает ряд проблем и постоянно действующий фактор неопределенности, связанный с юридической неурегулированностью отношений аренды и отказами арендодателя заключать долгосрочные договоры аренды.

К важнейшим факторам, определившим выбор специализации Компании, относятся:

- рост спроса на средства пассивной защиты помещений, сейфы и металлические шкафы в связи с быстрым развитием рыночной экономики, появлением и стремительным развитием многочисленных частных фирм и банков, формированием активного спроса на подобную продукцию у определенной части населения;



- наличие у учредителей Компании специальной подготовки и технического опыта по работе в отрасли, связанной с широким использованием технологий обработки металлов;
- широкие возможности по привлечению высококвалифицированных рабочих и инженерно-технических специалистов Завода к работе в Компании;
- широкие возможности по обеспечению технологического процесса Компании материалами и комплектующими изделиями за счет использования сохранившейся и активно расширяемой сети сотрудничества;
- глубокие и разнообразные связи с Заваем, позволившие на начальном этапе развертывания Компании получить доступ к производственным помещениям и производственным мощностям, не находящим там применения.

3. В силу вышеперечисленных обстоятельств формирование персонала Компании происходит под воздействием следующих специфических обстоятельств:

- костяк Компании образовали инженерно-технические работники среднего звена управления, пришедшие из служб и производств Завода;
- пополнение персонала специалистами и квалифицированными рабочими происходит тоже за счет работников Завода, страдающего на настоящий период от недогрузки производственных мощностей;
- обслуживающий персонал привлекается из жителей города, для которого Завод является основным работодателем.

В сфере влияния Компании находится достаточно большое количество квалифицированных специалистов и рабочих, имеющих многолетний опыт работы в цехах и подразделениях крупнейшего государственного предприятия. При этом к сотрудничеству проявляют интерес наиболее активные, ищущие применения своим силам и возможностям сотрудники Завода.

Компания оказалась способной привлекать на работу персонал за счет предоставления достаточно перспективной работы, связанной с постоянным обновлением ассортимента и освоением новых технологий, и достойной заработной платы.

Когда в одной компании проводилась стратегическая сессия, генеральный директор сказал, что, пока не определимся с миссией, дальше двигаться не имеет смысла. Разрабатывая стратегический план, организация должна как минимум дважды пройти по всей цепочке от миссии до стратегических задач. В этом вопросе следует проявить терпение: сразу разработать целостный стратегический план еще никому не удавалось.

## 4.8. Требования к миссии

Что же дает миссия организации в целом? Итак, миссия:

- является **базой** для:
  - разработки стратегии,



- принятия решений,
- разрешения конфликтов,
- построения системы мотивации персонала;
- способствует формированию единения внутри организации, созданию корпоративного духа и согласованной с главной целью организации организационной культуры;
- способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды:
  - клиентов;
  - поставщиков;
  - инвесторов;
  - партнеров;
  - рынка труда.

Существуют определенные требования к тому, что должна включать в себя миссия компании. В формулировке миссии должны быть отражены:

- целевые ориентиры организации;
- ее сфера деятельности;
- продукты;
- рынки;
- используемые ресурсы;
- возможности и способы обеспечения конкурентоспособности;
- система ценностей, определяющих традиции;
- интересы общества, потребителей, собственников и персонала.

Миссия компании, к формулированию которой предъявляются определенные требования, должна:

- быть понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- не превышать три-четыре коротких и лаконичных предложения;
- быть созидательной и вдохновляющей.

Учет вышеуказанных требований приводит иногда к необходимости формулирования различных версий миссии для персонала компании и для ключевых клиентов.

## 4.9. Примеры миссий

### Крупная энергетическая компания

«Мы производим и поставляем энергию и услуги наилучшим образом, надежно и выгодно,

сегодня и всегда, преумножая и всецело используя накопленный потенциал на благо общества и акционеров».

### **Группа компаний**

**Внешняя (потребителям)** – профессиональное удовлетворение потребностей широкого спектра российских и зарубежных клиентов (оптовых и розничных) качественными товарами и услугами по доступным ценам.

**Внутренняя (для акционеров)** – создание эффективного механизма корпоративного и финансового управления группой компаний за счет их интеграции в диверсифицированный холдинг для обеспечения устойчивого развития бизнесов и получения прибыли.

**Внутренняя (сотрудникам)** – повышение эффективности работы сотрудников за счет более конкретной постановки задач и распределения ответственности. Внедрение системы мотивации и стимулирования сотрудников в зависимости от выполнения поставленных перед ними задач и результата работы компании. Формирование корпоративной культуры.

## **4.10. Коммуникация миссии**

Миссия должна быть разъяснена каждому сотруднику организации. При формулировании миссии можно разработать несколько вариантов для потребителей, акционеров и сотрудников компании. Некоторые специалисты, однако, считают, что такое раздвоение (или даже растроение) допускать нельзя: миссия, в первую очередь, должна быть обращена во внешнюю среду компании, а наличие нескольких вариантов говорит о формальном отношении. Помимо формулирования очень важным вопросом является внедрение миссии в компании. Нужно добиться того, чтобы миссия стала не просто лозунгом или обязательным атрибутом, а действительно играла основополагающую роль в стратегическом управлении компанией. Достичь этого на практике часто бывает сложно.

Так, компании используют различные подходы, чтобы, так сказать, «вживить» миссию, иногда это происходит достаточно прямолинейно. В одной компании директор ввел процедуру регулярной аттестации своих сотрудников. При этом один из экзаменационных вопросов был на знание миссии. В компании был свой отдел транспорта (около 15 машин). Экзамены принимались даже у шоферов, которые были этим очень недовольны и говорили, что их заставляют заниматься ерундой и учить всякие непонятные лозунги. За незнание миссии сотрудников компании могли лишиться премии.

Приведем еще несколько примеров миссий.

### **Сеть отелей Ritz-Carlton**

«Миссия сети отелей Ritz-Carlton – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему

огромному опыту персонал Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей».

### **Otis Elevator**

«Наша миссия – предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания».

### **Альфа-банк**

#### **Банк — лидер среди российских частных банков**

Мы активно способствуем интеграции Российской Федерации в мировое сообщество и поддерживаем развитие гражданского общества в России.

Мы видим своей основной целью предоставление каждому клиенту полного комплекса самых современных банковских продуктов и услуг при постоянном внедрении новейших достижений в области информационных технологий, совершенствовании бизнес-процессов и повышении уровня сервиса.

Универсальный и высокотехнологичный, банк активно развивает филиальную сеть в России и за ее пределами.

#### **Универсальность — залог надежности**

Все клиенты банка — как частные лица, так и крупнейшие корпорации — могут всегда рассчитывать на получение первоклассных банковских услуг. Устойчивость и конкурентоспособность банка обеспечена тем, что банк является лидером во всех сегментах финансового рынка.

#### **Мы держим слово. Мы управляем рисками**

Дорожа безупречной деловой репутацией, мы будем и впредь выполнять все обязательства перед своими клиентами.

Мы осуществляем тщательный мониторинг и профессиональный анализ рынков. Это позволяет квалифицированно прогнозировать экономические и социальные сдвиги и принимать верные решения.

#### **Банк, объединяющий Россию. Банк, не знающий границ**

Мы планомерно расширяем свое присутствие в российских регионах, в ближнем зарубежье и на мировых финансовых рынках. Это позволит нашим клиентам всегда и везде получать полный комплекс современных, качественных, технологичных банковских продуктов и услуг на уровне мировых стандартов.

#### **Эксперт по России на Западе, эксперт по Западу в России**

Мы активно и последовательно используем накопленный опыт и знания российского бизнеса и передовых финансовых технологий как для всемерной поддержки и обслуживания инвестиций в экономику России, так и для сопровождения финансовых

операций российских компаний на Западе.

### Кадры решают многое

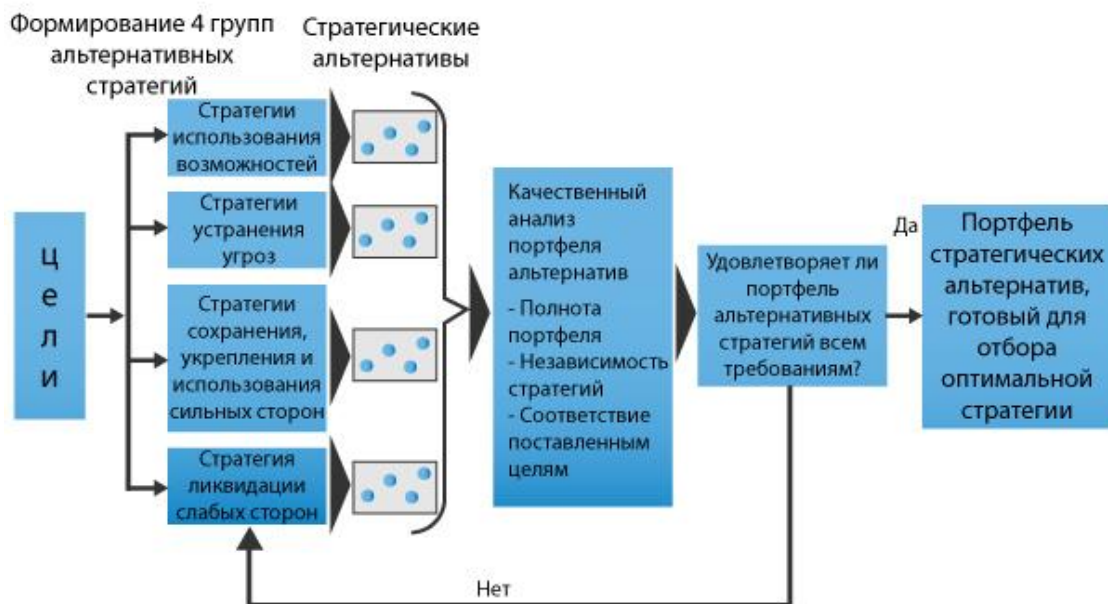
Понимая, что инвестиции в квалифицированные кадры составляют основу долгосрочного успеха, мы формируем команду профессионалов, непрерывно заботимся о повышении их квалификации, мотивации, социальной защищенности и преданности корпоративным ценностям.

## 4.11. Цикл стратегического управления

### Формирование стратегических альтернатив

На основе проведенной стратегической диагностики, собранного объема фактических данных, миссии и видения компании в организации формируются стратегические альтернативы.

Технологический подход к формированию перечня альтернатив может базироваться как на основе SWOT-анализа, так и собственно на основе анализа возможностей.



**Рис. 8. Механизм формирования альтернатив**

Механизм формирования альтернативных сценариев развития организации, к примеру, на основе SWOT-анализа включает два этапа.

- Формирование четырех групп альтернатив:
  - формирование альтернатив использования возможностей;
  - формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;
  - формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон

предприятия;

- формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия.
- Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Качественный анализ необходим для оценки портфеля альтернатив и принятия решения о дальнейшей работе с ним или о доработке портфеля.

## Формирование стратегии

После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии компания сталкивается со следующей фундаментальной задачей стратегического управления — **формированием самой стратегии**.

Основные этапы разработки стратегического плана представлены на рис. 9

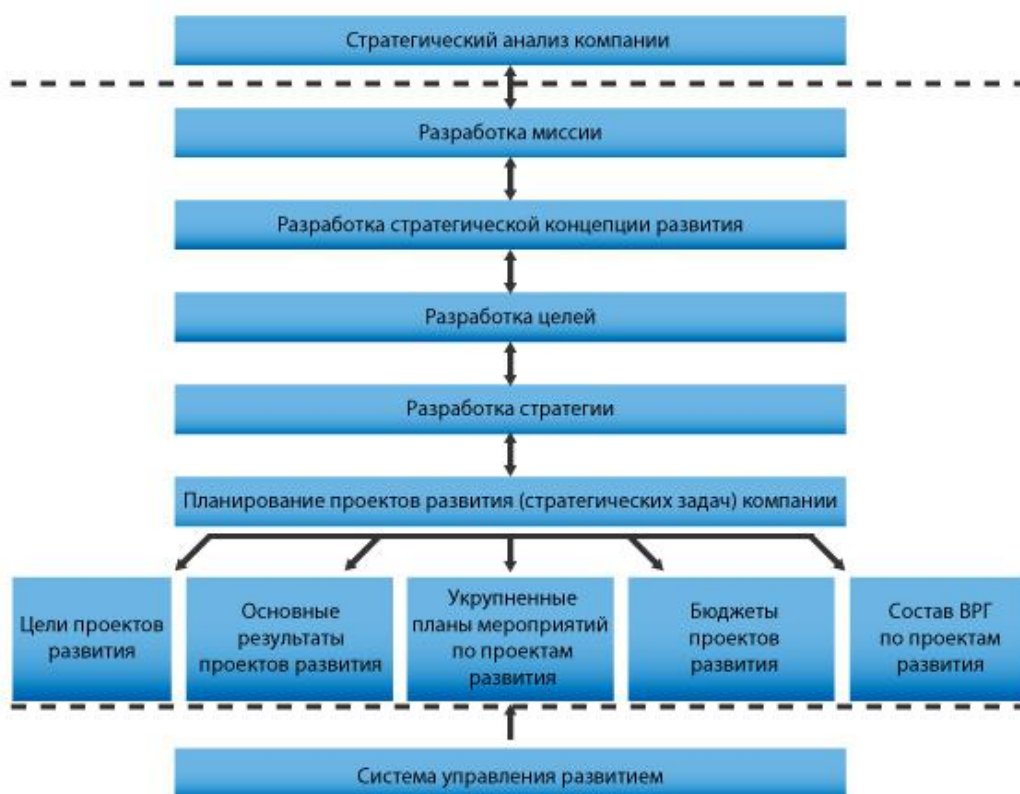


Рис. 9. Основные этапы разработки стратегического плана компании

## Раздел 5. Структурирование уровней построения стратегий

### 5.1. Уровни формирования стратегии

Подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии. С примером формата описания стратегии компании можно ознакомиться на рис. 10.



**Рис. 10. Структура стратегии компании**

**Стратегия компании** — это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

**Корпоративная стратегия** — документированные цели компании и систематизированные суждения о способах их достижения.

**Функциональные стратегии** — документированные цели в функциональной области (продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы) и систематизированные суждения о способах их достижения.

**Продуктовая стратегия компании** — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении того, какие виды продукции и технологий она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

**Операционная стратегия** — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется при ведении своей повседневной деятельности.

**Управленческая стратегия** — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении отношений и процедур внутри компании.

**Ресурсная стратегия** — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при поиске и распределении ресурсов по бизнес-направлениям и подразделениям компании.

## **5.2. Стратегическая пирамида в диверсифицированной компании**

Выстраивание такой пирамиды – это не только задача высшего руководства. На крупных предприятиях решения по вопросам методов управления новыми направлениями



развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами крупных функциональных отделов корпорации в целом или ее подразделений (производство, маркетинг и продажа, финансы, трудовые ресурсы и т.д.), менеджерами заводов, региональными торговыми представителями и менеджерами среднего звена управления. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях.

### ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ



**Рис.11. Пирамида разработки стратегии в диверсифицированной компании**

### 5.3. Стратегическая пирамида в узкопрофильной компании



**Рис. 12. Пирамида разработки стратегии в узкопрофильной компании**



## 5.4. Ответственность за разработку различных видов стратегий

Ознакомимся с распределением ответственности за разработку каждого вида описанных выше стратегий.

**Таблица 4. Разделение задач и ответственности за разработку стратегии по уровням иерархии**

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам)</li> <li>Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество</li> <li>Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности</li> </ul>
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ</li> <li>Формирование механизма реагирования на внешние изменения</li> <li>Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений</li> <li>Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании</li> </ul>
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения</li> <li>Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах</li> </ul>
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения</li> </ul>

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. Корпоративная стратегия заключается в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий.

**1. Действия по достижению диверсификации.** Первая проблема диверсификации – это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом – путем открытия новой компании или приобретения существующей (устойчивого лидера, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями). Этот аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и будет определять позицию компании в каждой из целевых отраслей.



**Рис.13. Определение корпоративной стратегии компании**

**2. Мероприятия по улучшению общих показателей работы** в тех отраслях, где уже действует фирма. По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах

деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии и ноу-хау, приобретая другую компанию, действующую в той же отрасли, и объединяя два направления в одно, более эффективное, и/или приобретая компанию, которая уже имеет сильные позиции на рынке. Общий план управления диверсифицированной компанией обычно включает в себя:

- ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий;
- обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности;
- проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях;
- отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

**3. Нахождение путей получения синергетического эффекта** среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможность для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ. Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают совместные усилия, что позволяет достичь результатов работы (синергетического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений), которые недостижимы при независимой работе каждого подразделения. Такой аспект стратегии, как формула « $2+2=5$ », еще раз доказывает, что связанная диверсификация является очень эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышения доходов акционеров.

**4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации** в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления. Корпоративная стратегия может включать самые разнообразные хозяйственные подразделения,

например, постоянно имеющие низкую прибыль или находящиеся в непривлекательных отраслях. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие хозяйственные подразделения или выделить их на финансирование приобретения новых привлекательных со всех точек зрения компаний.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

## 5.6. Деловая стратегия

Термином «**бизнес-стратегия**» обозначают план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности. Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.



**Рис.14. Определение стратегии для узкопрофильной компании**

Для отдельной компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия компании разрабатывается для одного-единственного вида деятельности; различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной компании.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

1. реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
2. разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
3. объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
4. решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Ясно, что деловая стратегия включает в себя любые шаги и меры, которые руководство сочтет целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние факторы. Значительные изменения внешних условий требуют изменений и в стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Конечно, некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе их не требуют, тогда как в других случаях необходимо существенно пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних факторов сильно затрудняют разработку правильной стратегии, например, производители сигарет сталкиваются с серьезными трудностями из-за проводимой антитабачной компании.

Деловая стратегия является **сильной**, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и **слабой**, если приводит к ослаблению конкурентных позиций. Разница между сильной и слабой деловой стратегией заключается в умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество. Обладая таким преимуществом, компания может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на свой успех. Без такого преимущества компания рискует проиграть более сильным конкурентам и остаться на второстепенных позициях.

Разработка **деловой стратегии**, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани:

1. решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
2. разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны



---

привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;

3. нейтрализация конкурентных мер противников.

Стратегия конкуренции, как правило, бывает одновременно **атакующей** и **оборонительной** – некоторые действия могут быть прямым наступлением на рыночные позиции конкурентов или, с другой стороны, попыткой нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы. Тремя основными конкурентными подходами являются:

1. стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преимущество, основанное на издержках);
2. достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, необычно высокая ценность;
3. концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Профессионализм в основных сферах деятельности означает, что компания работает в этой области особенно хорошо в сравнении с конкурентами. Это является своего рода проявлением ее конкурентоспособности. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это – главное достоинство фирмы. Оно является основой конкурентного преимущества, так как представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

В более широком смысле деловая стратегия должна быть ориентирована на объединение стратегических усилий в различных функциональных подразделениях корпорации (закупки, производство, НИОКР, финансы, кадры, продажи и маркетинг, а также распределение).

Стратегические действия необходимы для каждой функциональной сферы деятельности, чтобы поддержать конкурентоспособность корпорации и общую деловую стратегию. Стратегическое единство и координация действий различных направлений усиливают деловую стратегию.

Деловая стратегия также распространяется на планы по внедрению особых для корпорации стратегических замыслов (например, расширение производства, замена оборудования, увеличение расходов на НИОКР в наиболее перспективных областях или сокращение тягостного бремени выплаты дивидендов). Таким образом, сшивание стратегии происходит после примерки на ситуацию, в которой находится компания, и это

одна из причин, почему каждая компания в отрасли имеет различные деловые стратегии.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответственен за стратегию и результаты работы. Руководитель как ответственный за стратегию имеет, по крайней мере, еще две обязанности. Первое – контроль над пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием. Второе – выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями корпорации), и в случае необходимости информирование их о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре стратегии. В диверсифицированных корпорациях руководители хозяйственных подразделений могут нести дополнительную ответственность за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии и целям корпорации в целом.

## **5.7. Функциональная стратегия**

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Термин «функциональная стратегия» относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга компании, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности. Корпорация нуждается в такой стратегии для каждой основной производственной единицы или части бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д. Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Таким образом, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.



Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это открывает дверь для проведения в жизнь нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии. Проще говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимосвязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя – определить несоответствия и устранить их.

### **Основные задачи разработки функциональной стратегии**

Перечислим основные задачи разработки функциональной стратегии:

- выявление действий и подходов, направленных на повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирование ответных действий (реакции) на изменение внешних условий;
- объединение стратегических инициатив ключевых подразделений;
- определение действий, предпринимаемых в целях выделения специфических для компании спорных вопросов и текущих проблем;
- выявление действий и подходов, направленных на поддержание стратегии бизнеса и достижение функциональных целей;
- анализ/контроль/объединение (если возможно) стратегически важных действий и подходов, предлагаемых менеджерами низшего звена управления;
- формирование достаточно узких и специфичных подходов/действий, целью которых является поддержание функциональной стратегии, стратегии бизнеса и выполнение задач текущего плана.

### **5.8. Операционная стратегия**

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Операционные стратегии определяют, как

управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена. Например, провал одного завода при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли и внести сумятицу в общие стратегические действия по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов.

Нельзя принижать важность стратегических действий, принимаемых на любом управленческом уровне.

Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи, и необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, и с любыми стратегически близкими проблемами, которые существуют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

Следующие два примера иллюстрируют, как операционная стратегия поддерживает стратегии более высокого уровня.

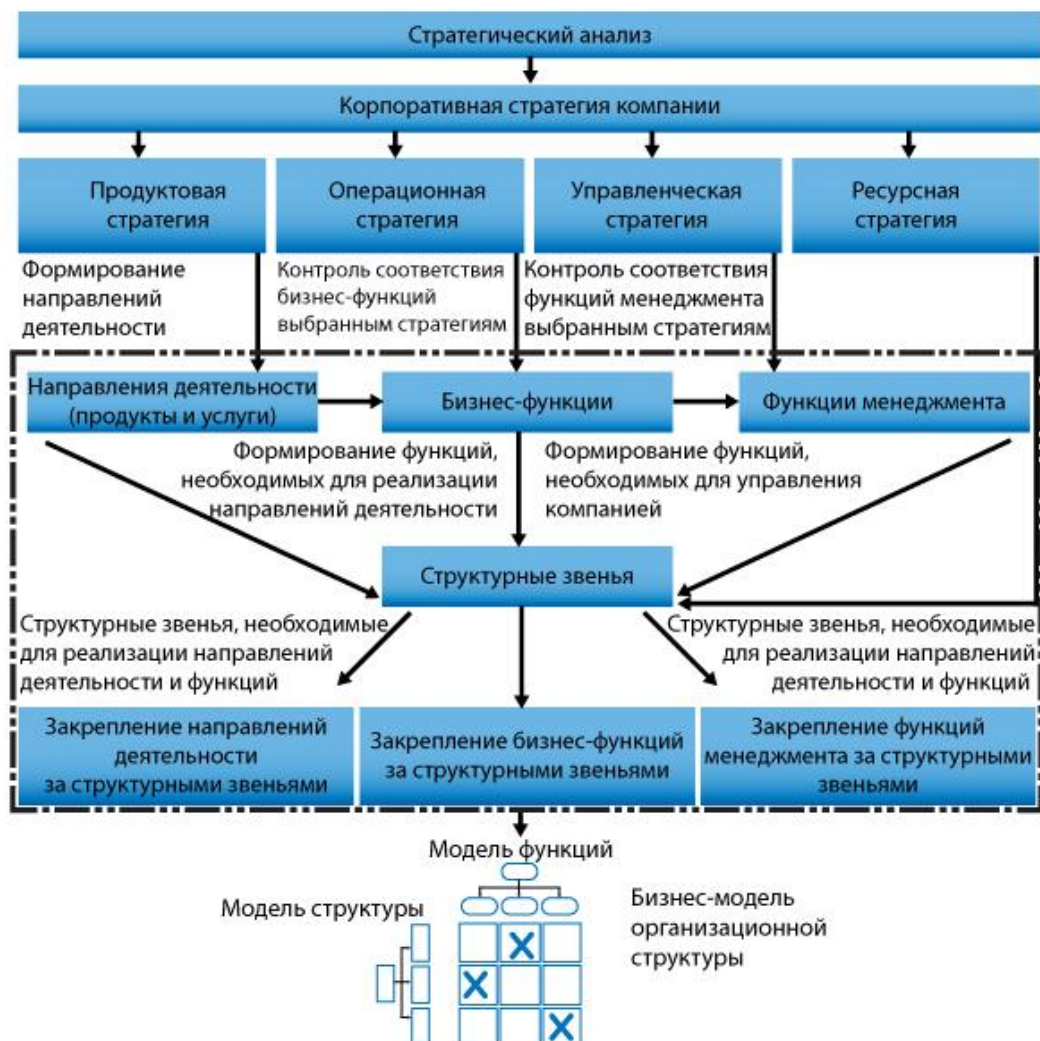
### **Примеры влияния операционной стратегии на корпоративную**

- Компания с деловой стратегией, ориентированной на низкие цены и большой объем производства для снижения издержек производства, предпринимает широкомасштабные усилия по повышению производительности труда на 10%. Цели повышения производительности труда для функциональных подразделений сформулированы следующим образом:
  - менеджеру по набору персонала проводить стратегию, направленную на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и квалифицированных;
  - менеджеру по информационным системам усовершенствовать систему информационного обмена между служащими предприятия с целью повышения продуктивности их работы;
  - менеджеру по персоналу при определении вознаграждения и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника;

- менеджеру по продажам разработать программу, обеспечивающую новую эффективную и быструю технологию продаж с более низкими издержками обращения.
- Дистрибьютор сантехнического оборудования считает быструю поставку и точное выполнение заказа краеугольным камнем в работе с клиентами. Для реализации этой стратегии управляющий складом должен:
  - развивать стратегию управления запасами, позволяющую 99% заказов формировать без дополнительной закупки каких-либо компонентов;
  - обеспечить такую работу персонала склада, чтобы каждый заказ выполнялся в течение 24 часов.

После построения стратегической пирамиды необходимо разработать «дерево» решений, так как при разработке стратегии и в условии ограниченности ресурсов возникает необходимость выбора оптимального пути развития компании.

## 5.9. Изменение стратегии



**Рис. 15. Интегрированная модель «Стратегия – структура»**

Изменение стратегий происходит гораздо чаще, чем целей. К одному пункту может вести несколько дорог, и если одна вдруг упирается в тупик, то остаются другие варианты. Мы назвали два типа стратегий, используемых на современном российском рынке, но типология условна, с таким же успехом можно было бы выделить стратегии интеграционного, интенсивного, диверсификационного роста (по Котлеру) или применить другую классификацию. В реальности предприятия используют собственные наборы установок и методов, в которых прослеживаются черты неких типовых построений, но полного соответствия никогда не встречается. При выявлении необходимости изменений в стратегиях можно с самого начала выполнить проектировку самостоятельно, можно обойтись и без проектировки (многие так делают, и не всегда прогорают), можно также попробовать взять что-то из чужой практики (бенчмаркинг).

Если предварительный сбор информации, определение целей, выбор типа поведения на рынке и в фирме проведены успешно, может возникнуть иллюзия, что все существенное сделано, а остальное – детали, которые «улягутся сами». На самом деле, мы имеем пока только декларацию о намерениях, а не стратегический план, что сразу станет понятным при попытке его реализации.

Выделим следующие шаги:

- планирование конкретных мероприятий;
- обеспечение их ресурсами (выделение финансирования, назначение ответственных, делегирование полномочий);
- определение точек проверки и способов измерения результата.

## 5.10. Ошибки перепроектирования стратегии

Этот этап оказывается серьезным испытанием для большинства стратегий. Предварительный сбор информации дал нам половину решения – кто, когда, сколько и почему будет платить фирме за ее товар или услуги. Планирование конкретных мероприятий покажет возможность получения прибыли при данных граничных условиях.

Предприятие Н. решило скорректировать стратегии продаж автомобильных запчастей – одного из основных направлений бизнеса. Предварительный сбор информации показал перспективность создания собственных представительств фирмы в регионах; расчетный оборот представительства через 3 месяца после открытия – сумма  $S$ .

До планирования конкретных мероприятий в качестве основных направлений были намечены следующие:

- аренда складов и офисов в регионах;
- работа на местах московского управленческого персонала;
- поддержка продаж рекламной кампанией в центральной прессе.

Детальное планирование показало, что при этих условиях весь проект создания представительств окупится через 5 лет. Поскольку сумма  $S$  корректировке не подлежала

(этот предел устанавливается рынком), возникла необходимость в пересмотре затратной части. Решение было таким:

- аренда складов и офисов в регионах;
- работа местного персонала с кураторством московского (один куратор на 3 представительства);
- реклама посредством прямой рассылки с подключением центральной прессы с 10-го открытого филиала.

Расчетный срок окупаемости проекта составил 18 месяцев.

На практике разработка стратегий (или бизнес-проектов) часто производится предприятиями с точностью до наоборот: сначала планируются мероприятия, рассчитывается себестоимость проекта, затем директивно устанавливается срок окупаемости или норма прибыли, отсюда высчитывается цена и необходимые объемы продаж. Большинство руководителей не раз сталкивалось с последствиями такого планирования, абсолютно не связанного с рынком, но снова попадали на тот же крючок. Механизм появления «шапкозакидательских» стратегий прост:

- движущей силой выступает гарантия занятости и полезности предлагающего проект (что там будет через 2 года – неизвестно, а пока он имеет зарплату и карт-бланш);
- обоснованием выступают крайние цифры прайс-листа конкурента и «экспертные» мнения из третьих рук;
- «коридор входа»: в традиции предприятия – жесткий контроль только затрат (один раз «пробив» проект, можно получать дивиденды без привязки к конкретным результатам) и сверхприоритетное отношение к продукту (иллюзия, что он продаст себя сам).

## 5.11. Логика изменения стратегий

Авторами современной литературы по стратегическому управлению рекомендуется следующий алгоритм изменения стратегии.

1. Получение предварительной информации с использованием нестандартных каналов (другие исполнители, другие методы, исключительные требования достоверности).
2. Определение и формулирование целей предприятия (целей изменений).
3. Выбор и увязка элементов стратегий.
4. Детальное планирование мероприятий.
5. Контроль.

Уточнение по последнему пункту: при любом разумном сборе информации в основе стратегий будет лежать масса допущений. Как бы убедительно они не выглядели, стопроцентное совпадение их с реальностью невозможно. Чем быстрее будет выявлена

природа отклонений, тем экономичнее могут быть реализованы стратегии. Уже на этапе планирования мероприятий необходимо решить, что, как и когда измерять для проверки соответствия курсу, и в случае серьезных расхождений в процессе реализации немедленно вернуться к первому пункту алгоритма.

Итак, стратегия разработана – формализована она или нет, но, безусловно, осознана и прочувствована всеми сотрудниками компании, стратегический план составлен... Но нет ничего стабильнее изменений... Как понять, в какой части пути по отношению к поставленным стратегическим целям находится сейчас компания? Как определить, что стратегическое видение и цели успешно реализуются в повседневных действиях сотрудников компании? Как оценить их эффективность?

## **5.12. Важность управления реализацией стратегии**

Мы уже упоминали, что процесс стратегического управления носит перманентный и циклический характер.

Итак, считаем, что мы провели стратегический анализ, оценили возможные альтернативы, разработали стратегический план и/или возможные сценарии развития компании и даже проинформировали всех работников о принятых решениях и планах. Что дальше?

Редко когда лишь информирование сотрудников приведет к успеху – необходимо еще отслеживать, как реализуется разработанная стратегия. Статистика сегодня более чем удручающая – менее 10% компаний, имеющих стратегии, способны их эффективно реализовывать.

Сегодня многие практики называют среди успешных инструментов реализации стратегии управление по целям и сбалансированную систему показателей. И тот и другой инструмент позволяет транслировать стратегию в систему четко оставленных стратегических целей, задач, проектов и показателей, которые позволяют измерить прогресс в достижении стратегических целей. В центре внимания этого подхода – ориентация на соответствие стратегическим целям действий отдельных подразделений компании и отдельных сотрудников.

Управление по целям и показателям позволяет оценить пакет разработанных стратегических мероприятий (мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей) на предмет их пригодности для достижения стратегических целей и понять, какой вклад вносит тот или иной проект, а также люди, его реализующие, в достижение стратегически значимых результатов. Таким образом, выстраивается иерархия стратегических мероприятий, и исполнение несущественных для реализации проектов откладывается либо не инвестируется.

## **Раздел 6. Роли работников компании в принятии стратегических решений**



## 6.1. Роли работников, вовлеченных в процесс стратегического управления

Рассмотрим теперь основных действующих лиц на сцене стратегического управления. **Первое лицо организации** (владелец или, как часто бывает в России, владелец и, одновременно, генеральный директор компании), как капитан корабля, отвечает как за выбор курса, так и за исполнение стратегии в рамках всей организации. На нем же лежит основная ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана для всей организации, хотя важную роль в этом процессе играют и все остальные **топ-менеджеры**.

Другие топ-менеджеры (вице-президенты либо директора по отдельной бизнес-единице, производству, маркетингу, финансам, кадрам и др.) также несут ответственность за разработку и реализацию стратегий своих подразделений либо функциональных стратегий. Вице-президент по производству — за разработку и реализацию производственной стратегии, вице-президент по маркетингу — маркетинговой стратегии, вице-президент по финансам — финансовую стратегию и пр. Для того чтобы стратегия компании была действительно сбалансированной и взвешенной, в процесс разработки стратегии вовлекаются, как правило, все менеджеры высшего звена, формируя единое и согласованное видение пути в будущее организации, выявляя и оценивая риски, возможные угрозы и новые возможности. Только в сравнительно небольших компаниях процесс разработки и реализации стратегии осуществляется первым лицом единолично.

Роль **линейного менеджмента** в разработке и реализации стратегии несравненно уже, нежели роль руководителей высшего звена, и все же правильно будет сказать, что каждый менеджер определяет и реализует стратегию на вверенном ему участке. Более того, многие предприятия стараются сегодня вовлечь в процесс разработки и реализации стратегии линейный менеджмент вследствие некоторой «закоснелости» процесса стратегического планирования и сложности нахождения новых возможностей и свежих идей. Так, к примеру, на одном из машиностроительных гигантов России в процесс разработки корпоративной стратегии были вовлечены менеджеры низшего звена.

*Toshiba — корпорация с капиталом в 45 млрд. долл., с 300 дочерними предприятиями, с ассортиментом продукции, исчисляемым тысячами наименований, работает во многих странах мира. Невозможно представить, что несколько высших должностных лиц в штаб-квартире компании способны руководить разработкой и реализацией стратегии в тысячах филиалов Toshiba. Процесс разработки и реализации стратегии требует усилий абсолютно всех менеджеров компании. Менеджеры в штаб-квартире компании не осведомлены о ситуации в каждом географическом регионе и на каждом предприятии и не могут координировать работу на местах. Поэтому они обычно делегируют часть своих полномочий по разработке стратегии главам подразделений, назначая их ответственными за реализацию. В этом случае главы подразделений выступают одновременно и как авторы стратегий. А если менеджер непосредственно разрабатывает стратегию, которую ему предстоит реализовать, он, несомненно, гораздо активнее ее поддерживает — а это важнейшее условие*

*эффективной реализации.*

В диверсифицированных компаниях с несколькими направлениями бизнеса можно выделить четыре группы руководителей, которые принимают активное участие в процессе стратегического менеджмента:

- **первое лицо компании и топ-менеджеры** корпоративного центра, несущие главную и личную ответственность за ключевые стратегические решения, влияющие на организацию в целом и на каждое направление ее бизнеса;
- **менеджеры локальных производственных подразделений**, которым передается ведущая роль в разработке и реализации стратегических планов для вверенных им стратегических бизнес-единиц;
- **менеджеры функциональных подразделений стратегических бизнес-единиц** (производство, маркетинг и сбыт, финансы, НИОКР, кадры), работающих в целях укрепления фундамента стратегии подразделений;
- **линейные менеджеры** (на предприятиях, в региональных представительствах и коммерческих отделах), отвечающие за привязку стратегических планов к своей сфере и за реализацию своей части общего стратегического плана.

Однопрофильным компаниям достаточно всего лишь трех уровней (корпоративный, функциональный и линейный менеджмент). В малом и среднем бизнесе реализация стратегии может быть передана одному-двум компетентным менеджерам по причине небольшого объема деятельности.

Без стратегии не обходятся и некоммерческие организации. В федеральной и местных властных структурах главы местных и региональных административных органов выступают в качестве стратегических руководителей своих регионов.

Таким образом, участие менеджеров различных уровней организационной иерархии в разработке и реализации стратегии — это нормальное явление, а не исключение. Практически любая управленческая задача имеет отношение к стратегии хотя бы только потому, что не должна ей противоречить. Иными словами стратегическое управление — работа всего менеджмента, а не привилегия только главы организации.

## **6.2. Ответственность и полномочия в процессе стратегического управления**

Нельзя унифицировать правила реализации цикла стратегического управления в организации – в каждой компании по-разному подходят к разработке стратегии, однако, базируясь на практике успешных организаций, можно обобщить несколько подходов, которые используются сегодня.

### **1. Подход «главного архитектора», или «Сверху вниз»**

Иногда первое лицо — глава или владелец компании — берет на себя роль самого

главного стратега, единолично формируя ключевые элементы стратегии. При этом вполне естественно, что на этапе сбора и анализа информации о внешнем и внутреннем окружении организации «информационный фундамент» ему помогают создать подчиненные и, возможно, внешние консультанты. Но по завершении этапа анализа первое лицо начинает играть роль главного и единственного архитектора стратегии, руководит ее разработкой и ставит цели. Подход главного архитектора характерен как для крупных или даже очень крупных компаний, главы которых являются одновременно их учредителями (Майкл Делл – в Dell, до недавнего времени Билл Гейтс – в Microsoft), так и для малого, семейного и среднего бизнеса.

Основной недостаток подхода «Сверху вниз» состоит в том, что успех стратегии целиком и полностью зависит от опыта и суждений одного человека, принимающего окончательное решение.

## 2. Делегирование ответственности

В ряде компаний проектирование и разработка стратегии поручается специальным рабочим кросс-функциональным командам, в том числе – работающим при участии внешних консультантов и экспертов. При таком подходе ответственный за разработку и реализацию стратегии руководитель делегирует часть своих полномочий компетентным подчиненным либо рабочим/проектным группам. Делегирование полномочий часто используется для проведения таких мероприятий, как мозговые штурмы, стратегический анализ, разработка отдельных компонентов стратегии, позволяет вовлекать в процесс стратегического управления менеджеров и работников различных подразделений. Особенно он зарекомендовал себя в многоотраслевых диверсифицированных компаниях, специализирующихся на предоставлении широкого ассортимента товаров либо услуг.

Чем шире ассортимент выпускаемой продукции, диверсификация и географический разброс подразделений, тем целесообразнее передать часть полномочий по разработке стратегии работникам на местах тому, кто из первых рук получает информацию о потребительских предпочтениях, способен адекватно оценить маркетинговые возможности и может достаточно быстро адаптировать стратегию к меняющимся внешним условиям.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: **чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.**

Делегирование не подразумевает потери контроля над созданием и реализацией стратегии, так как высшее руководство компании в любом случае утверждает разработанные «на местах» стратегии и планы их реализации.

Риск делегирования состоит в том, что успех локальных стратегий зависит от профессионализма и компетенции менеджеров низшего звена, а им свойственна часто узость кругозора и чрезмерная фокусировка на делах оперативного характера. Случается, что линейный менеджмент не видит необходимости или просто не хочет корректировать текущую стратегию, считая изменения несущественными или ненужными.

Именно поэтому очень важен поток информации «сверху вниз», который будет показывать, что высший менеджмент не самоустранился, а готов принять участие в стратегическом процессе, особенно в критические моменты, например, когда в группе стратегического планирования возникают разногласия.

### **3. Совместный, или коллективный, подход**

Это промежуточный подход, заключающийся в том, что ответственный за создание стратегии глава компании опирается на помощь и советы топ-менеджеров и подчиненных более низкого звена, вырабатывая компромиссный вариант стратегии. В группы разработки стратегии в этом случае обычно входят линейные и функциональные менеджеры из разных подразделений, несколько креативных начинающих менеджеров с «незамыленным взглядом» и (в качестве наблюдателей) «работники-ветераны» предпенсионного возраста, которые не боятся сказать горькую правду и дают мудрые советы.

*Компания Electronic Data Systems пересматривала свою стратегию в течение года и привлекла к этому процессу 2500 из 55 тысяч работников компании под надзором 150 менеджеров из разных стран мира.*

*Финская корпорация Nokia Group, мировой лидер беспроводных коммуникаций, привлекла к выработке стратегии 250 работников.*

Сегодня уже достаточно часто к процессу разработки стратегии привлекаются не только сотрудники компании, но и представители компаний-ключевых клиентов и других заинтересованных сторон (партнеры, поставщики, регулирующие государственные органы и т.д.). Эти меры позволяют лучше оценить будущую ситуацию на рынке.

Коллективный подход, по сути, обеспечивает вовлечение широкого круга работников в процесс стратегического планирования, а это, в свою очередь, приводит к тому, что активные его участники становятся приверженцами созданной ими стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Если работник участвовал в разработке стратегии, то он чувствует свою ответственность за ее исполнение — отговорка «это была не моя идея» не срывается.

Надо иметь в виду, что всегда существует опасность, что менеджеры низшего звена предпочтут не рисковать и выберут консервативную безопасную стратегию в ситуации, когда требуется новый, творческий и дерзкий подход. Еще одна опасность состоит в том, что при делегировании на результат могут серьезно повлиять неформальные лидеры или коалиции, отстаивающие собственные, в ряде случаев даже корыстные, интересы.

### **4. Раскрытие внутренних резервов, или «Снизу вверх»**

Этот подход можно было бы назвать еще стимулированием инициативы снизу, когда руководство бизнеса предлагает служащим и/или рабочим группам разрабатывать и защищать перед руководством рационализаторские предложения по освоению новых направлений деятельности, предложению на рынке новых комплексов товар+услуга и т.д.

Идея состоит в том, чтобы максимально использовать потенциал талантливых работников компании. При этом высшее руководство выбирает предложения, которые представляются наиболее перспективными, и предоставляет их разработчикам ресурсы для реализации их идей. Таким образом, появляются новые компоненты стратегии «снизу», а их создатели получают ведущие роли в реализации инновационных проектов.

Этот подход хорошо зарекомендовал себя в отраслях, где быстро развиваются технологии и/или постоянно появляются новые возможности, там, где интеллектуальный потенциал компании определяет ее конкурентное преимущество. Рассмотрим еще один **пример**.

В 1997 году Роберт Дж. Эйлинг, глава British Airways, предложил 37-летней Барбаре Кассини разработать бизнес-план низкочастотной авиалинии. Если Кассини обоснует перспективность своего предложения, компания профинансирует этот проект, а Кассини – его возглавит.

Барбара Кассини — американка, закончила колледж Маунт-Холиоук в Массачусетсе и получила магистерскую степень по связям с общественностью в Принстонском университете. В 1987 году она пришла работать в British Airways, а прежде была консультантом в Coppers & Lybrand. Она привлекла внимание руководства British Airways, проведя реформирование Dan Air, небольшой и убыточной европейской авиалинии, которую British Airways приобрела в 1992 году. В 1993 году Кассини перевели в Нью-Йорк на должность генерального менеджера операций ВА в США. Тут-то она и получила предложение Эйлинга по созданию новой дочерней авиакомпании. Кассини заинтересовало предложение Эйлинга и возможность попробовать себя в руководстве новой компанией ВА.

План Кассини был утвержден, и появилась новая авиакомпания — Go Fly, Ltd., в которую British Airways вложила 40 млн. долл., а Барбара Кассини стала первой женщиной-исполнительным директором авиакомпании.

Вначале она детально проработала стратегию Go Fly. Компания начала работать в 1998 году с двух авиамаршрутов. К осени 1999 года у Go Fly было уже 500 служащих и 15 авиамаршрутов из аэропорта Станстед (Лондон). Билет из Лондона в Рим и обратно стоил в компании Go Fly 187 долл., а в British Airways – 400 долл. Взяв за пример работу компании Southwest Airlines, тщательно изученную Кассини, руководство Go Fly отказалось от любых дополнительных услуг — даже бутерброды и кофе пассажиры получали за отдельную плату.

Барбару Кассини не пугало, что низкие цены Go Fly привлекут клиентов British Airways и лишат части доходов родительскую компанию. Она считает, что если Go Fly не вышла бы на рынок со своими низкими ценами, это сделала бы какая-нибудь другая компания, став конкурентом British Airways.

---

Риск появления скрытых политических течений, старающихся «повернуть» стратегию в

выгодное для них русло, также велик в совместном подходе, как и при делегировании. Вовлечение широких масс в процесс разработки также затягивает сам процесс, при этом организация многое может потерять, если внешнее окружение требует незамедлительной смены курса. Часто принимающая и оценивающая рационализаторские предложения инстанция сама может наподобие диккенсовского «Министерства волокиты» отбрасывать новые неординарные идеи, то ли боясь за свои кресла, то ли играя в обычный конформизм.

Как Вы уже увидели, все четыре вышеописанных подхода к разработке стратегии имеют свои «плюсы» и «минусы» и должны с осторожностью применяться в каждой конкретной организации и ситуации.

### **6.3. Роль совета директоров в разработке и реализации стратегии**

Советы директоров в крупных организациях отвечают за вопросы управления стратегией. Их роль в разработке и реализации стратегии сводится, как правило, к:

- оценке и утверждению стратегических планов;
- оценке компетентности топ-менеджмента организации или кандидатов на пост первого лица в вопросах создания и управления реализацией стратегии;
- контролю того, чтобы все инициативы в области стратегического управления приносили выгоду акционерам или донорам (в случае некоммерческой организации);
- обеспечению конструктивной критики стратегий, стратегических планов или предложений, а также утверждению их;
- управлению кризисными ситуациями и разногласиями между менеджментом различных подразделений организации.

Случалось, что совет директоров, к примеру, в таких компаниях как AT&T, Compaq Computer, придя к заключению, что главы компаний недостаточно адаптируют стратегии компаний к происходящим на рынках изменениям, настаивал на отставке руководителя и назначении нового руководства.

### **Заключение**

Сегодня грамотное управление предприятием невозможно без стратегического мышления. Менеджер должен как «чувствовать» переломные моменты, когда необходимо изменить стратегию, так и определять, каким же образом она должна быть изменена. Глава одной из преуспевающих компаний выразился следующим образом:

«... Наши конкуренты знакомы с теми же идеями, методами и подходами, что и мы, и имеют такие же возможности для их использования. Разница между нашими достижениями определяется лишь тщательностью и самодисциплиной, с которыми мы и они разрабатываем и реализуем свои стратегии».

Стратегическое управление концентрирует деятельность организации на



исполнении/достижении той цели, ради которой она была создана (вспомним, что организация есть целенаправленная деятельность). Сам процесс стратегического управления побуждает менеджеров и рядовых сотрудников искать и реализовывать новые возможности и/или угрозы, совершенствовать себя и свое поведение, способствуя исполнению стратегии.

Как говорил М.Портер, «не стремитесь быть первыми, стремитесь быть уникальными». Без процесса стратегического управления создать и, главное, удержать на рынке в течение достаточно продолжительного времени уникальное ценностное предложение для клиента практически невозможно. С другой стороны, создание, адаптация и реализация творческой, неординарной стратегии часто обеспечивает компании положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом.

## Глоссарий

### Б

#### [Бизнес-стратегия](#)

план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности. Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

### К

#### [Корпоративная стратегия](#)

документированные цели компании и систематизированные суждения о способах их достижения.

### М

#### [Миссия](#)

утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссией также называют основную цель организации.

### О

#### [Объект стратегического менеджмента](#)

выделяют три группы: организации; стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы; функциональные зоны организации.

#### [Организации](#)

как объект стратегического менеджмента - это открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).

#### [Операционная стратегия](#)

набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется при ведении своей повседневной деятельности.

## П

### Предмет стратегического управления

1) проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации; 2) проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации; 3) проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

### Принципы стратегического менеджмента

перспективность, приоритетность, реализуемость, итеративность (позападность), комплексность

### Продуктовая стратегия компании

набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении того, какие виды продукции и технологий она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

## Р

### Ресурсная стратегия

набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при поиске и распределении ресурсов по бизнес-направлениям и подразделениям компании.

## С

### Синергизм, синергия

(от греч. Synergos – «вместе действующий») комбинированное воздействие нескольких факторов, характеризующееся тем, что их совместное действие значительно превышает эффект каждого компонента и их суммы.

### Стратегический менеджмент

1) деятельность по управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям (обобщенное определение); 2) процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий (Шендел и Хаттен); 3) процесс, посредством которого менеджеры

устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий (Томпсон и Стрикленд);4) процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации (Смит, Арнольд и Биззел).

### Стратегия

1) модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим образом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ (обобщенное определение);2) формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения (Стейнер и Майер);3) унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия (Глюк);4) модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений (Минтцберг и Мак Хьюг);комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей (Стрикленд).

### Стратегия компании

набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

### Стратегические хозяйственные подразделения

(СХП) или бизнес-единицы – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

## **У**

### Управленческая стратегия

набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении отношений и процедур внутри компании.

## **Ф**

### Функциональные стратегии

документированные цели в функциональной области (продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы) и систематизированные суждения о способах их достижения.

---

## Функциональные зоны организации

сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом, к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами и т.п.

## Список литературы и Интернет-ресурсов

### Список рекомендуемой литературы

1. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2006.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Боссисди Л., Чаран Р., Берк Ч. Сталкиваясь с реальностью: как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде. – М.: Вильямс, 2008.
4. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. – М.: Вильямс, 2007.
5. Кирби Дж., Хардинг Ф., Хэмп П. Когда ваша стратегия не работает: Что делать? – М.: Омега-Л, 2007.
6. Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие – нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
7. Кох Р. Стратегия: основы стратегического планирования и пошаговая инструкция по разработке и реализации стратегических планов. – М.: Эксмо, 2008.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошан С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2001.
10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
11. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
12. Смирнова Н. К., Фомина А. В. Разработка стратегии компании: от простого к сложному. – М.: Бератор Пабблишинг, 2008.
13. Стратегии, которые работают. Подход VCG \ сост. Штерн К., Сток Дж. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998.
15. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007.
16. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2008.
17. Ходкинсон Дж. П., Сперроу П.Р. Психологический анализ процесса стратегического менеджмента. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2008.
18. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Эксмо, 2007.
19. Chandler A.D. Strategy and Structure. – Cambridge: MIT Press, 1962.

### Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

[Портал ITeam.Ru](http://Portal.ITeam.Ru) – все о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике.