Рис. 1.1. Определения стратегии организации

Таблица 1.

Влияние стратегии и действий на успех организаци

Действия	Стратегия	
	определенная	**неопределенная**
Эффективные	Успех в прошлом, и обеспечен успех в будущем	Успех в прошлом, успех в будущем проблематичен
Неэффективные	Некоторый успех в прошлом, в будущем серьезные проблемы	Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем

Таблица 1.

Эволюция методов управлени

Характеристики	Методы управления организацией			
	Финансовое планирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Задачи менеджмента	Управление издержками	Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей	Предвидение изменений в окружающей среде	Своевременная реакция на внешние перемены
Предположения	Стабильность	Сохранение существующих тенденций	Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий	Большинство перемен внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета и производственных программ	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Временные рамки	Годовое	Пятилетний период с ежегодными коррективами	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период развития	Конец 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.

Эффективность системы управления	Системы управления организацией			
	На основе контроля	На основе экстраполяции	На основе предвидения изменений	На основе гибких экстренных решений
	Финансовое и технико-экономическое планирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Характеристики внешней среды	Уровень нестабильности окружающей среды			
Привычность событий	Привычные	В пределах опыта	Неожиданные	Совершенно новые
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы
Предсказуемость будущего	Повторение прошлого	Предсказуемо путем экстраполяции	Частично предсказуемо	Непредсказуемо

Рис. 1.3. Этапы развития систем и методов управления

Система стратегических задач и показател

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Финансовая деятельность	Устойчивое положение	Поступление денежны средств
	Успех	Квартальная прибыль
	Процветание	Доход на акционерный капитал
	Признание	Цена акции
Хозяйственная деятельность	Технологии	Конкурентоспособност
	Производство	Производительность
	Качество	Сертификация
Потребители	Удовлетворение потребностей	Результаты опроса
	Быстрота реакции на запросы	Своевременные поставки
	Лояльность клиентов	Повторные покупки
	Доля на рынке	Увеличение доли рынк
Внутренний потенциал	Работники	Степень удовлетворен ности
	Рост за счет внутренних ресурсов	Увеличение объема продаж
	Инновации	Число новых товаров
	Развитие персонала	Повышение квалификации

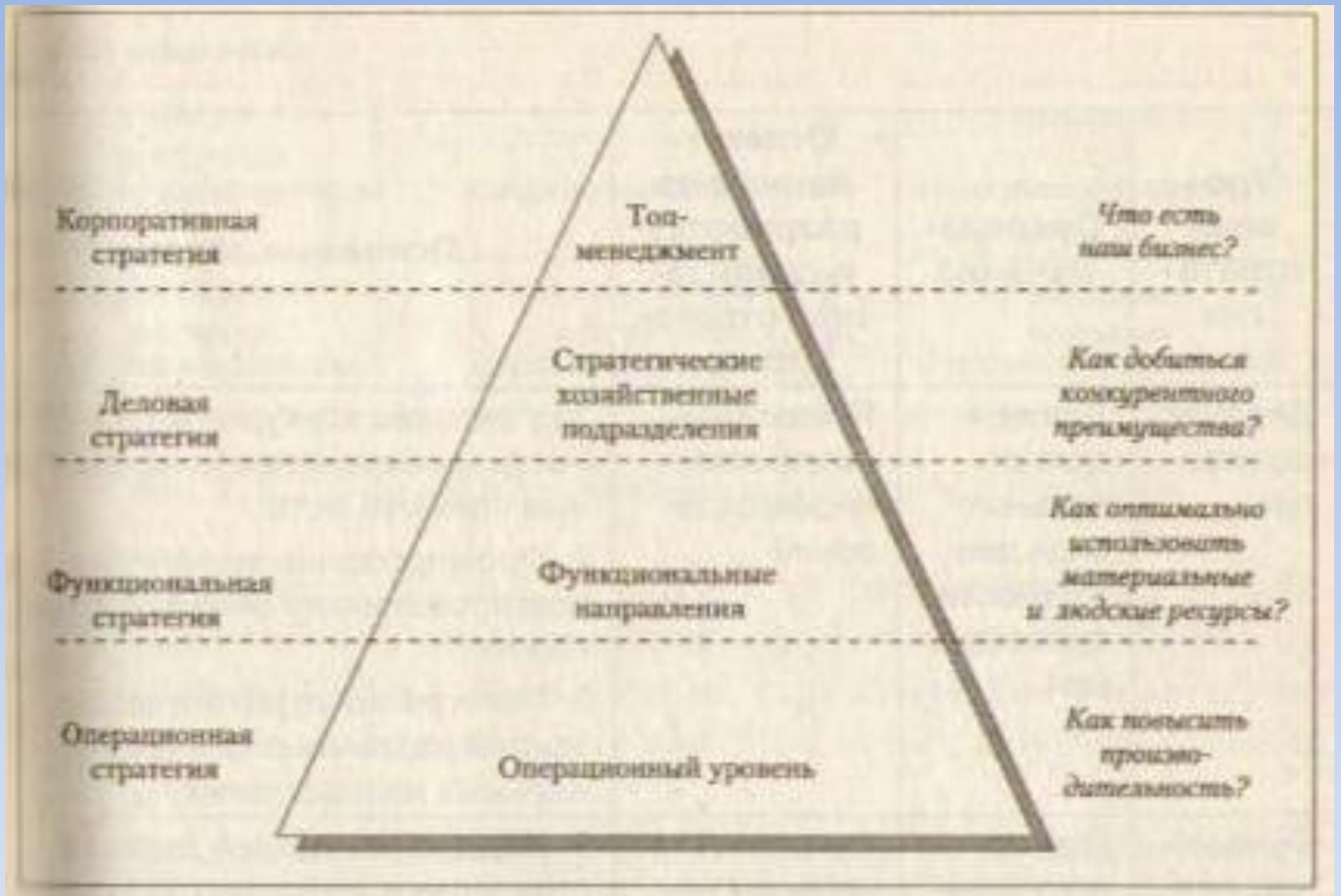

Рис. 2.2. Пирамида стратегий

Распределение задач по разработке стратегии

Уровень стратегии	Предназначение	Ответственные за разработку и реализацию стратегии	Основные задачи
Корпоративная стратегия	Для организации и сфер ее деятельности в целом	Руководители высшего звена управления	1. Улучшение общих показателей работы в тех направлениях и отраслях, где организация уже действует. 2. Действия в области диверсификации и интеграции. 3. Создание и управление высокоэффективным хозяйственным портфелем. 4. Поиск путей получения синергетического эффекта в рамках хозяйственного портфеля. 5. Оптимальное распределение корпоративных ресурсов. 6. Действия в отношении убыточного или непривлекательного бизнеса

ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛИЦЫ

Уровень стратегии	Предназначение	Ответственные за разработку и реализацию стратегии	Основные задачи
Деловая стратегия	Для каждого отдельного вида деятельности организации	Руководители стратегических отделений	1. Усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. 2. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. 3. Интеграция стратегических усилий различных функциональных направлений
Функциональная стратегия	Для каждого функционального направления в рамках отдельного вида деятельности	Функциональные менеджеры — руководители среднего звена управления	1. Поддержка общей деловой стратегии и конкурентоспособности. 2. Создание управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. 3. Интеграция стратегических усилий операционной деятельности
Операционная стратегия	Для структурных подразделений внутри функциональных направлений	Менеджеры низшего звена управления	1. Решение узкоспециализированных вопросов и проблем, связанных с достижением целей функциональных подразделений. 2. Повышение производительности труда

Рис. 2.3. Основные составляющие корпоративной стратегии

Рис. 2.5. Направления возможных стратегических усилий

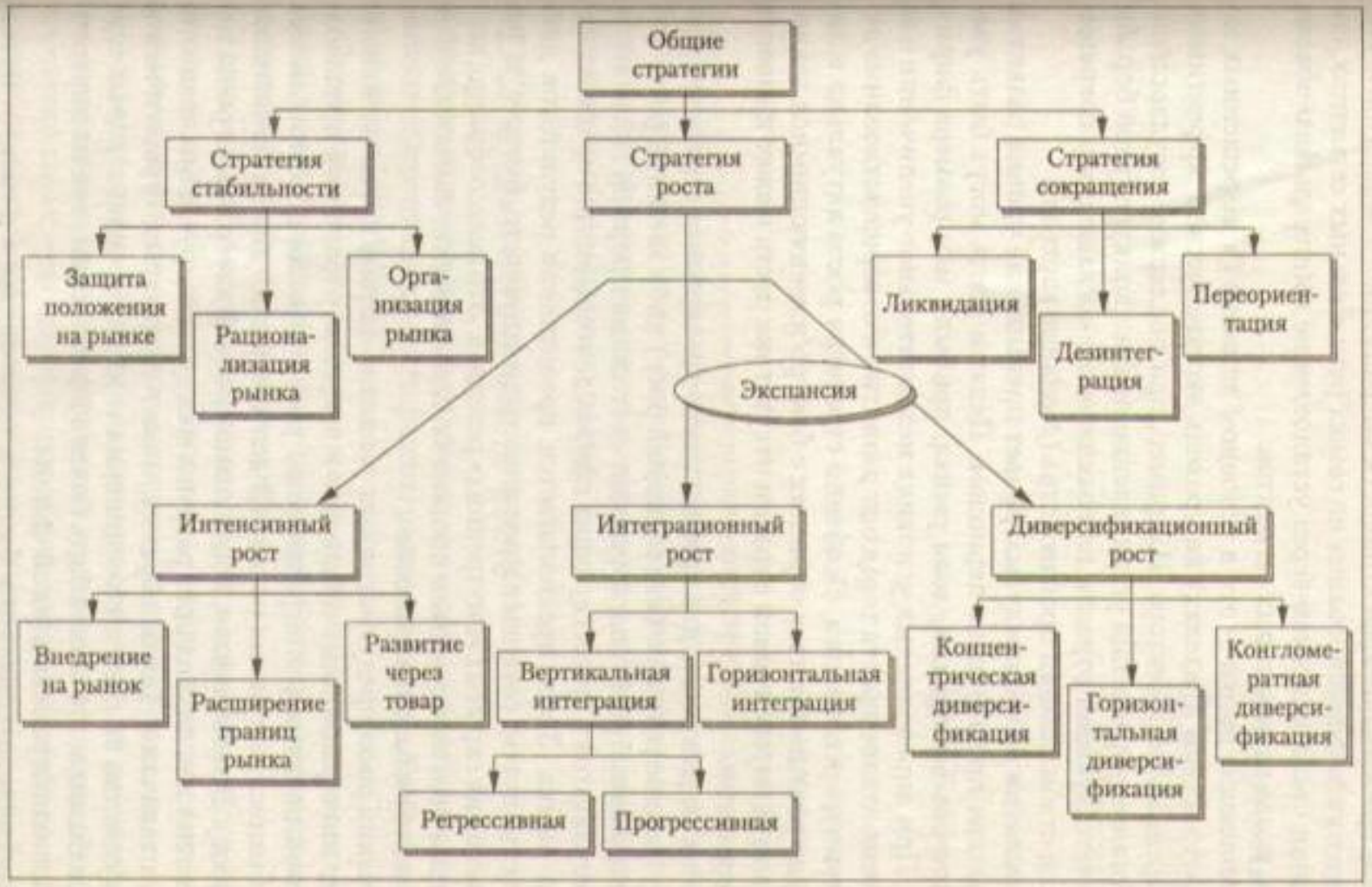

Рис. 4.1. Дерево общих стратегий

4

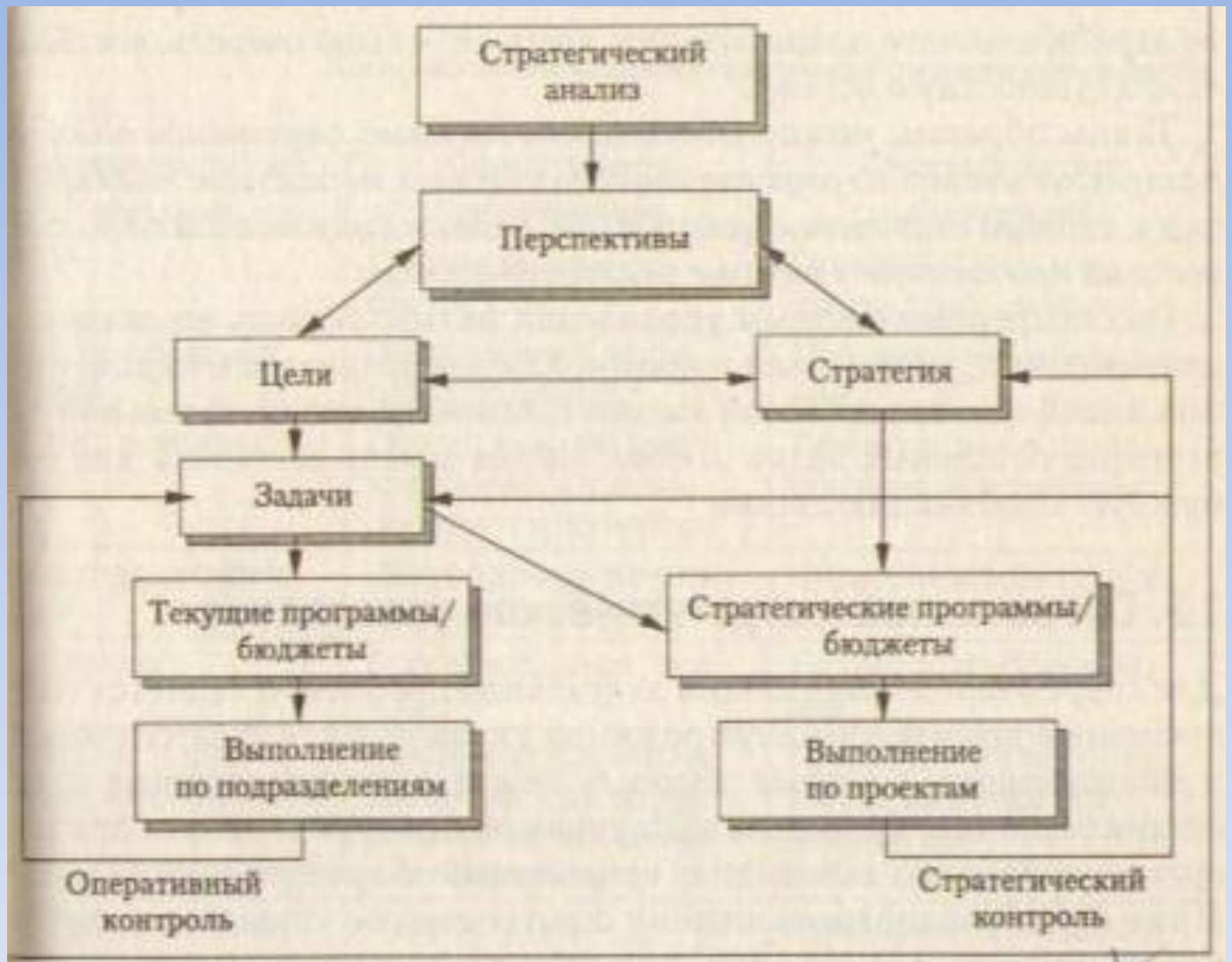

Рис. 1.5. Система стратегического планирования

Таблица 1.3

Сравнительная характеристика режимов управления

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Предвидение изменений
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Средство управления	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Решение управленческих проблем	Реакция на возникшие проблемы, с запаздыванием по отношению к их появлению	Предвидение проблем, активный поиск возможностей
Стиль организационного поведения	Приростный	Предпринимательский
Организационная структура	Бюрократическая (механистическая)	Органическая (адаптивная)
Структура власти	Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве и НИОКР
Отношение к риску	Минимизация риска	Сознательный риск
Факторы успеха	Стремление к экономии на масштабах	Стремление к дифференциации
Объект внимания менеджмента	Внутренняя среда организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Особое внимание к окружающей среде, поиск возможностей создания конкурентного преимущества, адаптация организации к изменениям
Управленческие навыки	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, компетентность в диагностике, координации и контроле	Умение предвидеть изменения, навыки освоения новых направлений, склонность идти на риск, предпринимательские способности, стратегическое мышление

Рис. 1.7. Основные этапы процесса стратегического планирования

Таблица 2.1

Элементы миссии организации

Фактор	Ключевая проблема
лиенты	Кто является клиентами фирмы?
овары/услуги	Какие товары/услуги предлагаются?
змещение	Где фирма ведет конкурентную борьбу?
ехнология	Какова базовая технология фирмы?
роблемы выживания	Какую экономическую цель преследует фирма?
илософия	Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления?
елательный образ	К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает?
оциальная ответственность	Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?
редставление о себе	Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества?

Таблица

Примеры типовых целей организа

Ключевая область	Описание цели
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объем продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или на туральном выражении, рыночная (отраслевая ниша
Производительность	Может быть выражена отношением выхода к входу, а также в виде издержек на единицу продукции
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в дг гих показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий), цели могут быть связаны с выведением нового товара на рыно или снятием с производства
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплат дивидендов
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей как: производственные мощности, постоянны затраты, единицы продукции в натурном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количес вом целей
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (эколо гия, безработица)

Таблица 8.1

Причины появления «стратегических окон»

Предпосылки образования «окна»	Характер изменений	Пример использования «окна»
Новые технологии	Появление новых технологий нередко вызывает быстрое обесценивание товаров, выпускаемых фирмами-лидерами на устаревшей технической базе	Компания *Ever Ready* была лидером по производству батареек до тех пор, пока ее конкурент, фирма *Duracell*, не применила новую технологию изготовления литиевых аналогов, что позволило ей полностью вытеснить *Ever Ready* с рынка
Новые сегменты	Новые сегменты рынка создают «окна», если основные конкуренты недооценивают их перспективность	Компания *Honda* в конце 1960-х гг. оценила и захватила новый сегмент рынка транспортных средств (производство мотоциклов), что дало ей возможность завоевать ведущую позицию в отрасли
Новые каналы распределения	Стратегические «окна» открываются по мере развития рынка и связанного с этим появления новых каналов распределения	Компания *Pioneer* лишилась лидерства в области производства высококлассной аудиоаппаратуры, так как не сумела оценить преимущества ее продаж через сети универмагов. В результате новички рынка, *Panasonic* и *Sony*, менее привязанные к традиционным каналам сбыта, сумели воспользоваться преимуществом новой схемы продаж
Переориентация рынка	С развитием рынка изменяется природа спроса, который развивается от покупки товаров к приобретению обслуживающих систем	Первоначально на рынке банкоматов доминировала компания *Dokutel*. Затем спрос переместился на системы управления платежами, чем воспользовались компьютерные компании *IBM* и *Burroughs*, предложившие соответствующее оборудование, включая банкоматы. В результате не имеющая аналогичных технологий и компетенций *Dokutel* была вытеснена с рынка

Продолжение таблицы

Предпосылки образования «окна»	Характер изменений	Пример использования «окна»
Новое в законодательстве	Новые законы, нормативные акты, таможенные правила, решения о приватизации и международные соглашения	Отмена государственной монополии в области средств телекоммуникации открыла эту сферу для конкурентной борьбы для компаний *Ericsson*, *Northern Teleckom* и *Alckatel*, прежде ориентированных лишь на потребительский рынок
Внешние потрясения	Непредсказуемые изменения тарифов, цен на товары, курсов валют, банковских процентных ставок; внезапные политические и международные события	Девальвация в 1992 г. доллара США и введение налога на элитные автомобили вызвали укрепление позиций американских фирм на внутреннем рынке и нанесли удар по европейским экспортерам лимузинов. Дефолт в России — август 1998 г.

Таблица 8.2

Сравнительная характеристика различных типов управления

Фактор	Реакция на изменение		
	активная	реактивная	на основе предвидения
Информационная база	Ретроспективные данные, отражающие прошлые события	Прогнозы на основе экстраполяции	Прогнозы на основе количественных и качественных методов
Начало реакции	Реакция начинается сразу после того, как произошли изменения	Реакция начинается с определенной задержкой относительно уже произошедших внешних изменений	Упреждающая реакция на ожидаемые перемены
Управленческие действия и их последовательность	Последовательно-параллельно применяется комбинация оперативно-стратегических задач	Последовательно применяются: ряд оперативных мер, режим экономии, стратегические меры	Одновременно применяются оперативные и стратегические меры
Причины замедленной реакции	Задержки не происходит	*Запаздывание системы*, вызываемое затратами времени на обработку информации и принятие решений. *Задержка поведенческого характера*, связанная с противодействием отдельных руководителей необходимым организационным изменениям	Те же, что и при реактивном управлении, но с учетом того, что: запаздывание системы имеет меньшую величину; могут быть большие задержки поведенческого свойства
Уровень изменчивости внешней среды, адекватный реакции	Скорость изменений сопоставима с реакцией фирмы, неожиданные стратегические отклонения от традиционных нечасты	Темп изменений медленнее, чем реакция фирмы, а дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки	Частые стратегические дискретные отклонения, темп их изменений быстрее, чем реакция фирмы

Таблица 8.3

Эффект изменений и форма реакции на разных уровнях управления

Уровень управления	Форма реакции	Эффект изменений
Топ-менеджмент	Принятие решения о модернизации	Передача решений на нижестоящие уровни управления
Менеджеры среднего уровня и специалисты	Представление высшему руководству информации о том, какие необходимы изменения	Альтернативные варианты соотношения затраты-выгоды при реорганизации, а также технические альтернативы реакции
Менеджеры «первого ряда»	Проведение изменений на уровне конкретных операций и процедур	Правильная эксплуатация нового оборудования и оснастки
Технические исполнители	Выполнение новых процедур при изменении технологии	Понимание требований к новому качеству продукции

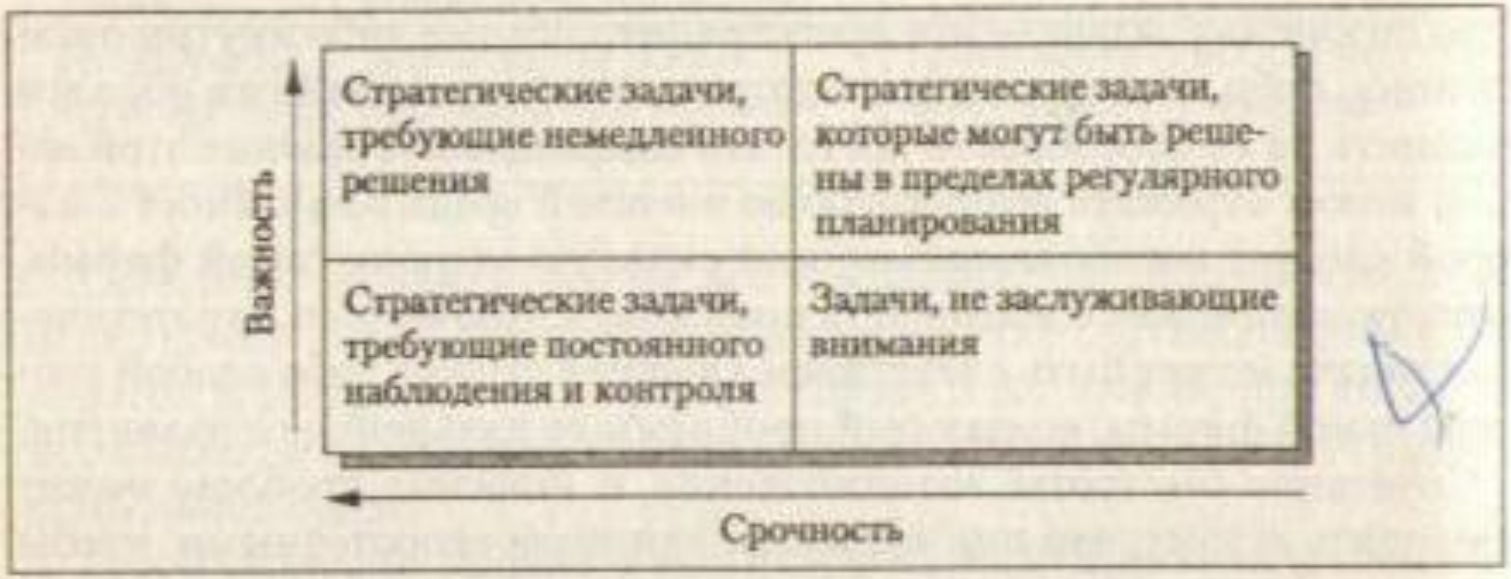

Рис. 8.1. Матрица ранжирования стратегических задач

Таблица 9.2

Воздействие компетенции и потенциала на организационное сопротивление

Изменение стратегического бюджета	Изменение стратегии	
	незначительное	**значительное**
Незначительное	Незначительное сопротивление	Сопротивление от некомпетентности (несоответствие между задачами стратегического характера и компетентностью руководителей)
Значительное	Сопротивление перегрузкам (объем нагрузки превышает управленческий потенциал)	Сопротивление перегрузкам и от некомпетентности

Таблица 9.3

Сравнительная характеристика методов реализации изменений

Метод	Условия применения	Стратегические следствия	
		позитивные	негативные
«Жесткий»	Острый дефицит времени, требующий незамедлительной реакции; изменения являются вынужденными; квалификация сотрудников не позволяет им в полной мере понять важность изменений	Быстрое преодоление любого вида сопротивления; преимущество во времени стратегического реагирования	Значительное сопротивление переменам; негативное отношение сотрудников к инициаторам перемен; высокая степень риска
«Мягкий»	Изменения являются планомерными, т. е. имеется определенный запас времени для проведения изменений; особой срочности в принятии мер нет; угрозы или благоприятные возможности в организационной среде легко предвидеть; достаточный уровень компетентности персонала; руководители изменений заслуживают доверия	В каждый конкретный момент времени сопротивление незначительно; требует меньшего внимания со стороны руководства и меньше ресурсов; вовлечение снимает дефицит информации; активное сотрудничество со стороны персонала	Неэффективно в случае чрезвычайных событий; процесс медленный, требует много времени

Продолжение таблицы

Метод	Условия применения	Стратегические следствия	
«Компромиссный»	Средняя срочность, когда нет необходимости в принудительных методах; времени больше, чем необходимо для применения принудительных методов, и меньше, чем для адаптивных изменений; спонтанные явления во внешней среде повторяющиеся, а не одиночные	Наилучший компромисс между сопротивлением и использованием власти в пределах имеющегося времени; снижение радикальности изменений; сводится к минимуму недоброжелательное отношение к изменениям	Использование компромисса на ранней стадии процесса перемен может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив; не приводит к оптимальному решению проблемы; проигнорированы другие значительные факторы, отказ от благоразумных действий

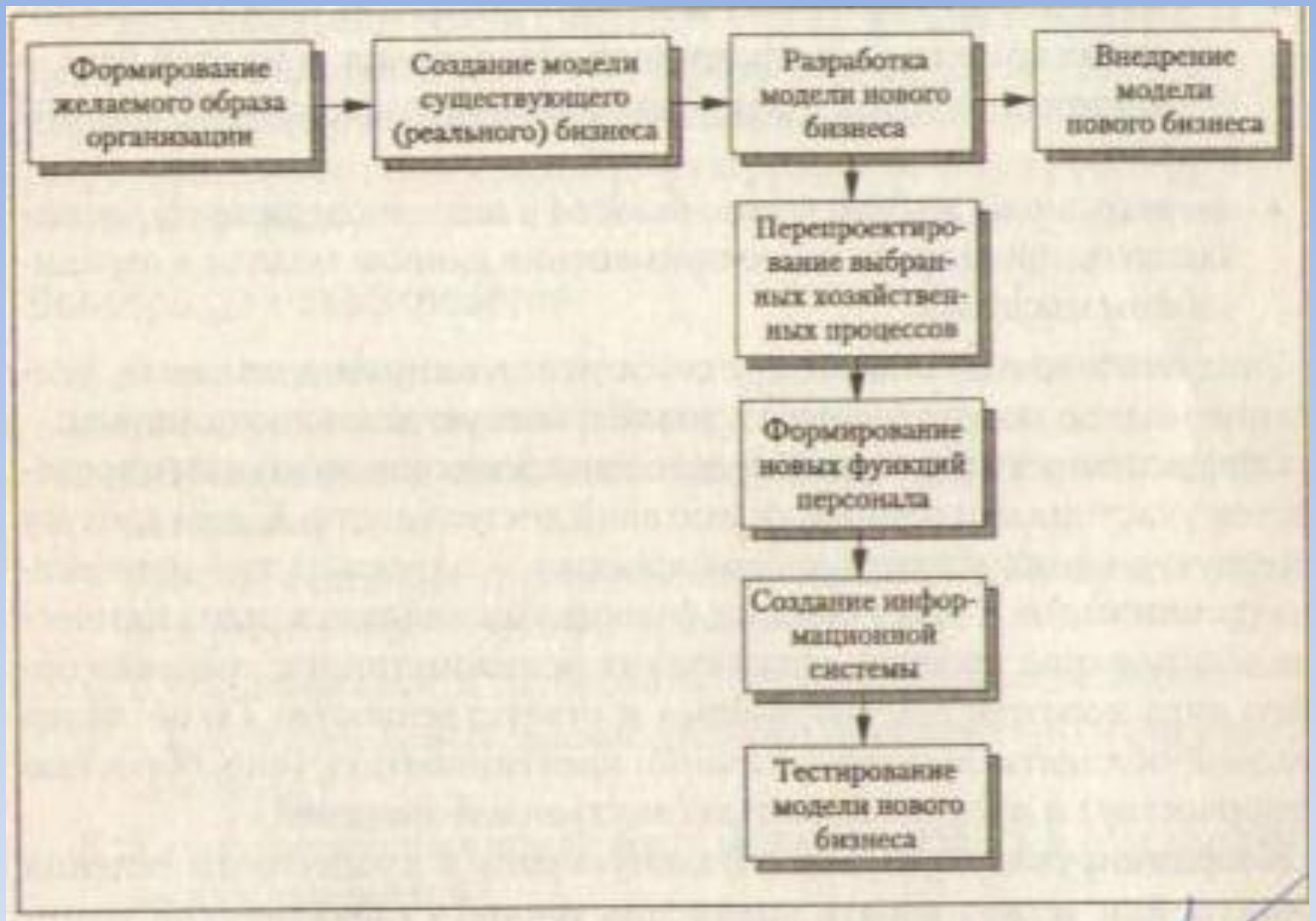

Рис. 9.2. Основные этапы процесса реинжиниринга