

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

*О.С.Виханский*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*издание второе, переработанное и дополненное*

*Рекомендовано Министерством  
общего и профессионального образования  
Российской Федерации  
в качестве учебника  
для студентов, обучающихся  
по специальности и направлению  
«Менеджмент»*



Гардарики

МОСКВА

1999

УДК 338 (075.8)  
ББК 65.9(2)2  
В41

Рецензенты:

*Л.И. Евенко*, д-р экон наук, проф. АНХ при Правительстве РФ,  
*Н.П. Иващенко*, канд. экон наук, зав каф. экономики предприятия  
и основ предпринимательства МГУ им. М.В. Ломоносова

**Виханский О.С.**

В41 Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1999. — 296 с.

ISBN 5-8297-0021-2

Стратегическое управление, рассматриваемое как деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, является важнейшей составляющей жизни современной деловой организации. В учебнике рассматривается реализация стратегического управления, выработка и осуществление стратегии в трех ключевых сферах: в сфере развития и поведения во внешней среде, в сфере создаваемого продукта, в сфере персонала организации.

Учебник предназначен для студентов вузов, слушателей бизнес-школ  
Будет полезен руководителям организаций

УДК 338 (075.8)  
ББК 65.9(2)2

*В оформлении переплета использован фрагмент картины  
П. Брейгеля «Притча о слепых» (1568)*

ISBN 5-8297-0021-2

© «Гардарики», 1998  
© О.С. Виханский, 1998

## От автора

Уважаемые читатели!

Перед вами второе издание учебника «Стратегическое управление». В предисловии к первому изданию было сказано, что среди российской учебной литературы по управлению для студентов вузов учебник был первой попыткой комплексного изложения теории стратегического управления. Отмечалось также и то, что отдельные вопросы стратегического управления находили освещение в ранее издававшихся учебных пособиях, однако при этом цельного взгляда на него как на деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде в учебной литературе представлено не было. К сожалению, через два года приходится констатировать, что ситуация практически не изменилась. Первое издание учебника очень быстро исчезло с книжных прилавков, а ничего нового предложено не было. Поэтому я решил подготовить второе издание, которое, сохраняя преемственность с первым, имеет ряд заметных отличий.

Стратегическое управление как вполне определенная разновидность менеджмента сформировалось относительно недавно. Во второй половине XX в. менеджменту стало уделяться повышенное внимание. Интерес к вопросам управления бизнесом постоянно удерживается на высоком уровне. И связано это, по моему мнению, не только с тем, что менеджмент играет очень важную роль в бизнесе, но также и с тем, что менеджмент как практическая деятельность постоянно развивается, обретая иногда такие формы, которые по своей сущности в корне противоположны тому, что прежде в практике и в теоретическом осмыслении считалось образцом правильного управления.

Причина такого явления коренится в том, что менеджмент должен обеспечить фирме *преимущество перед конкурентами*. А это значит, что руководство всегда должно искать новые, оригинальные ходы в управлении. Если менеджеры будут делать все так же, как делают их конкуренты, поступать по общепризнанным канонам и стандартам, то никакой оригинальности в поведении фирмы они не добьются. А значит и не смогут обойти конкурентов.

Хороший или, точнее сказать, эффективный менеджмент — это такой менеджмент, который стремится не быть правильным, а делать невозможное. Менеджмент имеет дело не с логикой, а с интересами, поэтому он все время находится в состоянии поиска и поэтому все время развивается теория менеджмента, отражающая наиболее успешные образцы управленческой деятельности, лучшую (наиболее эффективную) практику управления.

Конечно же, есть отдельные компоненты управления, по отношению к которым можно говорить о том, что существует сложившаяся и относительно устойчивая теория, не только описывающая эти компоненты, но и предписывающая то, как следует осуществлять управленческую деятельность в рамках этих компонент. Однако, если речь идет о стратегическом управлении, важно понимать с самого начала, что это такая составляющая менеджмента, которая своей сердцевиной имеет теоретическую деятельность высшего руководства, направленную на поиск таких решений, которые помогут организации выжить в динамично меняющейся среде в условиях жесткой конкуренции, при которой каждый участник конкурентной борьбы стремится сделать все возможное, чтобы победить.

Часто говорят, что нет ничего более полезного для практики, чем хорошая теория. На мой взгляд, это совершенно справедливо. Однако следует учитывать, что хорошая теория — это как раз та теория, которая полезна для практики. Поэтому для того, чтобы теория была полезной, она должна быть адекватной особенностям практики.

Особенность стратегического управления состоит в том, что в нем очень мало рутинных процедур и очень много творчества, т.е. очень велика роль искусства. Поэтому теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач управления фирмой и на основе выделения отдельных управленческих схем и утверждений, которые указывают на то, с помощью чего можно добиться успешного результата. Иными словами, теория стратегического управления говорит о том, что в управлении организацией может помочь ей добиться успеха на рынке. Теория стратегического управления не говорит «поступай таким образом, и ты добьешься успеха». Она говорит, что если поступать определенным образом, то можно добиться успеха. По крайней мере, прежде это приводило к успеху фирмы. При этом теория стратегического управления скорее описывает то, без чего управление не сможет справиться со своими задачами, чем то, что гарантирует их решение.

В связи с этим, уважаемые читатели, позвольте обратить ваше внимание на то, что, изучив материал учебника, вы узнаете, что из

себя представляет стратегическое управление, какова его сущность и каковы задачи, что необходимо учитывать при осуществлении стратегического управления и как подходить к его осуществлению. Но при этом вы не найдете ответа на вопрос о том, какие процедуры и действия могут гарантированно обеспечить стратегическое управление организацией, потому что ответа на этот вопрос нет и не может быть найдено в принципе.

В учебнике концепция стратегического управления представляется в виде важнейшей составляющей жизни современной деловой организации, касающейся трех ее ключевых сфер: 1) выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней сфере; 2) выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого организацией продукта; 3) выработка и реализация стратегии в отношении персонала организации.

В учебнике рассмотрение каждой из этих сфер реализации стратегического управления ведется в тесной взаимосвязи с рассмотрением двух остальных, что как раз и отражает комплексность взгляда на стратегическое управление.

Наличие трех сфер применения проявления стратегического управления нашло отражение в структуре учебника. Он состоит из трех относительно самостоятельных разделов. Однако очень важно помнить, что, изучая материал каждого раздела, необходимо воспринимать его сквозь призму общего взгляда на стратегическое управление. Как стратегическое управление в целом нельзя понять, оставив за бортом рассмотрение одной из трех сфер, так и каждая из сфер будет неадекватно понята, если ее не изучать в контексте общей концепции стратегического управления.

Особенность стратегического управления как учебной дисциплины состоит в том, что в процессе ее изучения студенты не получают навыки управленческой деятельности. Задача этого учебного курса состоит в том, чтобы через передачу систематизированных знаний о стратегическом управлении сформировать у обучающихся определенное видение управления, выработать у них определенное расположение по отношению к управлению. Этот курс является в первую очередь идеологическим, а потом уже операционным. В связи с этим в учебник по стратегическому управлению включается описание конкретной практики управления, чаще всего в виде конкретных ситуаций<sup>1</sup>. К сожалению, у нас еще нет достаточно

---

<sup>1</sup> Подробнее о методе конкретных ситуаций см.: *Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»*. — М.: Гардарика, 1998.

большого количества конкретных ситуаций по стратегическому управлению. Однако, тем не менее, конкретные ситуации для размышления приведены в начале каждого раздела. В тексте есть и небольшие вставки «В практике бизнеса». Я прекрасно понимаю, что это не решает проблемы отсутствия в учебнике обстоятельных конкретных ситуаций. Но на данном этапе включение в учебник вводных ситуаций для размышления и коротеньких примеров из реальной управленческой практики в какой-то мере позволило смягчить этот недостаток.

Зачем же нужны конкретные ситуации в учебнике и как подходить к их прочтению? Однозначного ответа на эти вопросы нет — и в этом как раз и заключается особенность учебного материала данного вида. Восприятие вопросов, описанных в ситуации для размышления, каждым прочитавшим ее носит индивидуальный характер. Здесь, так же как в реальной действительности, каждый по-своему видит происходящие в бизнесе процессы и явления. Однако ситуация приводится не только для того, чтобы дать некую интригующую иллюстрацию из практики бизнеса. Желательно, чтобы читатель после ее прочтения сформулировал для себя вопросы, на которые ему хотелось бы получить ответ. При этом, хотя вопросы должны быть конкретными, привязанными к описанным фактам и событиям, можно указать на отдельные области постановки этих вопросов: 1) почему были приняты описанные в ситуации управленческие решения; 2) в чем причина проблем, описанных в ситуации; 3) как решались и как могли бы решаться управленческие задачи. Следует иметь в виду, что в ситуации нет мелочей: порой на первый взгляд излишняя или несущественная деталь может заметно повлиять на результат или помочь понять мотивы принятия того или иного решения.

Учебник построен следующим образом. В начале раздела приводится его содержание, затем после краткой преамбулы дается конкретная ситуация для размышления и далее собственно изложение материала. Раздел завершается краткими выводами и перечнем основных терминов и понятий. В конце раздела помещены вопросы для самоконтроля для читателя, пожелавшего проверить, насколько он усвоил материал.

Желательно, чтобы читатель после изучения материалов раздела еще раз вернулся к вопросам, поставленным им к конкретной ситуации, и постарался ответить на них уже с учетом усвоенных им теоретических знаний.

Читатель непременно обратит внимание на эпиграфы к главам. Сначала они могут вызвать некоторое недоумение, показаться не-

уместными. К ним тоже стоит вернуться после прочтения главы: они и станут понятнее, и помогут переосмыслить, другими глазами взглянуть на прочитанное.

В заключение хочу отметить, что работа над учебником была бы невозможна без помощи и советов коллег, как по кафедре управления производством экономического факультета МГУ, так и из многих других российских и зарубежных университетов. Очень много ценных советов автор получил в процессе обсуждения рукописи с редактором книги И.К. Безумновой. Автор всем им выражает глубокую признательность. Также автор хотел бы выразить благодарность всем, кто участвовал в подготовке рукописи к публикации. Особую признательность я выражаю моей супруге Норико, которая сделала возможной саму работу над этим учебником и создала необходимую атмосферу поддержки.

*Москва,  
май 1998 г.*

## **Краткое содержание**

<b>От автора</b> .....	5
<b>Раздел I. Стратегическое управление организацией: сущность и основные составляющие</b> .....	19
Глава 1. Общая характеристика стратегического управления	29
Глава 2. Проведение анализа среды .....	44
Глава 3. Формирование миссии и целей организации .....	69
Глава 4. Выработка стратегии фирмы .....	87
Глава 5. Выполнение и контроль стратегии .....	110
<b>Раздел II. Стратегия продукта</b> .....	141
Глава 6. Концепция продукта в стратегическом управлении	147
Глава 7. Динамика продукта .....	167
Глава 8. Продуктовая стратегия фирмы .....	177
<b>Раздел III. Стратегия использования человеческого потенциала</b>	207
Глава 9. Взаимодействие человека и организации .....	219
Глава 10. Вхождение человека в организацию .....	233
Глава 11. Личностные основы поведения человека в организационном окружении .....	241
Глава 12. Индивид и группа .....	265
Глава 13. Адаптация и изменение поведения человека .....	279

## Содержание

От автора .....	5
<b>Раздел I. Стратегическое управление организацией: сущность и основные составляющие .....</b>	<b>19</b>
<b>Конкретная ситуация для размышления .....</b>	<b>23</b>
<b>Глава 1. Общая характеристика         стратегического управления .....</b>	<b>29</b>
1. Сущность стратегического управления .....	29
Этапы развития стратегического подхода .....	30
Определение .....	31
Проявления нестратегического управления .....	32
2. Конкурентные преимущества .....	33
Понятие конкурентных преимуществ .....	33
Виды конкурентных преимуществ .....	34
Стратегии создания конкурентных преимуществ .....	35
3. Особенности стратегического управления .....	37
4. Содержание и структура стратегического управления .....	39
Анализ среды .....	40
Определение миссии и целей .....	41
Выбор стратегии .....	41
Выполнение стратегии .....	42
Оценка и контроль реализации стратегии .....	42
<b>Глава 2. Проведение анализа среды .....</b>	<b>44</b>
1. Анализ макроокружения .....	45
Экономическая компонента .....	45
Правовая компонента .....	46
Политическая компонента .....	46
В практике бизнеса .....	47
Социальная компонента .....	47
Технологическая компонента .....	48
Подход к изучению компонент .....	49

В практике бизнеса . . . . .	49
Система отслеживания внешней среды . . . . .	51
2. Анализ непосредственного окружения . . . . .	52
Покупатели . . . . .	52
Поставщики . . . . .	53
Конкуренты . . . . .	54
Рынок рабочей силы . . . . .	55
3. Анализ внутренней среды . . . . .	55
Срезы внутренней среды . . . . .	55
Сильные и слабые стороны организации . . . . .	56
Анализ организационной культуры . . . . .	60
4. Методы анализа среды . . . . .	61
Метод СВОТ . . . . .	62
Матрица возможностей . . . . .	65
Матрица угроз . . . . .	66
Составление профиля среды . . . . .	67
<b>Глава 3. Формирование миссии и целей организации . . . . .</b>	<b>69</b>
В практике бизнеса . . . . .	70
1. Миссия организации . . . . .	71
Понятие миссии . . . . .	71
Носители интересов . . . . .	72
Факторы выработки миссии . . . . .	73
Цели формулирования миссии . . . . .	74
2. Цели организации . . . . .	75
Понятие и виды целей . . . . .	75
Направления установления целей . . . . .	76
Иерархия целей . . . . .	78
Цели роста . . . . .	78
Требования к целям . . . . .	79
3. Установление целей . . . . .	81
Фазы установления целей . . . . .	81
Способы установления целей . . . . .	83
Формы принятия решений . . . . .	84
<b>Глава 4. Выработка стратегии фирмы . . . . .</b>	<b>87</b>
1. Сущность стратегии организации . . . . .	87
Два понимания стратегии . . . . .	87
В практике бизнеса . . . . .	89
2. Типы стратегий развития бизнеса . . . . .	90
Подходы к выработке стратегии . . . . .	91

---

Стратегии концентрированного роста . . . . .	93
В практике бизнеса . . . . .	93
Стратегии интегрированного роста . . . . .	94
В практике бизнеса . . . . .	95
Стратегии диверсифицированного роста . . . . .	96
В практике бизнеса . . . . .	96
В практике бизнеса . . . . .	97
В практике бизнеса . . . . .	98
Стратегии сокращения . . . . .	99
В практике бизнеса . . . . .	100
3. Определение стратегии фирмы . . . . .	102
Уяснение текущей стратегии . . . . .	102
Анализ портфеля бизнесов (продукции) . . . . .	103
Выбор стратегии фирмы . . . . .	105
Оценка выбранной стратегии . . . . .	108
<b>Глава 5. Выполнение и контроль стратегии . . . . .</b>	<b>110</b>
1. Задачи стадии выполнения стратегии . . . . .	111
Функции высшего руководства . . . . .	111
Стратегические изменения . . . . .	113
2. Организационная структура как объект стратегических изменений . . . . .	115
Типы организационных структур . . . . .	115
Факторы выбора организационной структуры . . . . .	116
В практике бизнеса . . . . .	119
Особенности отдельных типов структур . . . . .	121
3. Организационная культура как объект стратегических изменений . . . . .	122
Понятие организационной культуры . . . . .	122
Факторы, влияющие на организационную культуру . . . . .	124
4. Стратегические изменения в организации . . . . .	126
Сопrotивление изменениям . . . . .	126
Стили проведения изменений . . . . .	128
Изменение организационной структуры . . . . .	130
Формирование и мобилизация ресурсов . . . . .	131
5. Стратегический контроль . . . . .	133
Требования к информации . . . . .	133
Установление показателей . . . . .	134
Система измерения и отслеживания параметров . . . . .	135
Сравнение и оценка результата . . . . .	135
Проведение корректировки . . . . .	136

<i>Выводы по разделу I</i> . . . . .	138
<i>Основные термины и понятия</i> . . . . .	138
<i>Вопросы для дискуссии и самоконтроля</i> . . . . .	139
<i>Библиографический список</i> . . . . .	140
<b>Раздел II. Стратегия продукта</b> . . . . .	141
<b>Конкретная ситуация для размышления</b> . . . . .	144
<b>Глава 6. Концепция продукта в стратегическом управлении</b> .	147
1. Понятие продукта . . . . .	147
Факторы, определяющие понимание продукта . . . . .	147
Эволюция взгляда на продукт . . . . .	148
2. Основные составляющие продукта . . . . .	149
Функциональные свойства и качества . . . . .	150
Марка продукта . . . . .	151
В практике бизнеса . . . . .	152
В практике бизнеса . . . . .	154
Имидж продукта . . . . .	155
Упаковка и этикетка . . . . .	159
В практике бизнеса . . . . .	159
Гарантии . . . . .	162
В практике бизнеса . . . . .	163
<b>Глава 7. Динамика продукта</b> . . . . .	167
1. Жизненный цикл продукта . . . . .	167
В практике бизнеса . . . . .	168
Фазы жизненного цикла . . . . .	169
2. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла . . . . .	172
3. Стратегия создания нового продукта . . . . .	173
Иноваторы и последователи . . . . .	173
Подходы к созданию нового продукта . . . . .	174
Этапы создания нового продукта . . . . .	175
<b>Глава 8. Продуктовая стратегия фирмы</b> . . . . .	177
1. Стратегия конкуренции . . . . .	177
В практике бизнеса . . . . .	178
Конкурентные силы . . . . .	179
Подход к анализу конкурента . . . . .	180
Анализ будущих целей конкурента . . . . .	182

Анализ предположений конкурента о себе и о других	183
Анализ текущей стратегии	184
Анализ возможностей конкурента	185
Составление профиля поведения конкурента	186
Позиции фирмы в конкурентной среде	187
Лидер рынка	187
Фирма, бросающая вызов окружению	188
В практике бизнеса	190
Последователь	190
2. Анализ портфеля продукции	191
Матрица «Рост — доля рынка»	191
Матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция»	193
3. Маркетинг в стратегии фирмы	197
Роль маркетинга	197
Включение маркетинга в стратегическое управление	200
<i>Выводы по разделу II</i>	203
<i>Основные термины и понятия</i>	204
<i>Вопросы для дискуссии и самоконтроля</i>	204
<i>Библиографический список</i>	205
<b>Раздел III. Стратегия использования человеческого потенциала</b>	207
<b>Конкретная ситуация для размышления</b>	211
<b>Глава 9. Взаимодействие человека и организации</b>	219
1. Подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения	219
2. Способы установления взаимодействия человека и организации	221
Организационное окружение	222
Ожидания индивида и организации	223
Соответствие роли и места	225
3. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации	227
Ясность и приемлемость роли	227
Истоки ролевых конфликтов	227
Ситуации, порождающие конфликты	229
Способы устранения конфликтов	230
Статус роли	231
Человек и роль	232

<b>Глава 10. Вхождение человека в организацию</b> . . . . .	233
1. Обучение при вхождении в организацию . . . . .	233
2. Влияние организации на процесс вхождения . . . . .	235
3. Развитие чувства ответственности перед организацией. . . . .	237
4. Завершение процесса включения нового человека в организацию . . . . .	238
5. Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником . . . . .	239
<b>Глава 11. Личностные основы поведения человека         в организационном окружении</b> . . . . .	241
1. Восприятие человеком окружения . . . . .	242
Отбор информации . . . . .	242
Систематизация информации . . . . .	243
Факторы, влияющие на восприятие. . . . .	245
Способы восприятия, порождающие ошибки . . . . .	245
Восприятие человека . . . . .	248
Характеристики воспринимаемого человека . . . . .	249
Характеристики воспринимающего человека . . . . .	250
Характеристики ситуации восприятия . . . . .	251
2. Критериальная база поведения человека . . . . .	252
Расположение . . . . .	252
Удовлетворенность работой . . . . .	254
Увлеченность работой . . . . .	256
Приверженность организации . . . . .	256
Ценности . . . . .	257
Верования . . . . .	258
Принципы . . . . .	259
3. Индивидуальность человека . . . . .	260
Слагаемые индивидуальности. . . . .	260
Факторы формирования индивидуальности . . . . .	261
Направления описания индивидуальности . . . . .	262
<b>Глава 12. Индивид и группа</b> . . . . .	265
1. Понятие группы . . . . .	265
Особенности группы . . . . .	266
Типы групп . . . . .	266
Возникновение групп . . . . .	267
2. Общая характеристика группы . . . . .	268
Характеристики членов группы . . . . .	268

---

Структурные характеристики межличностных взаимодействий . . . . .	269
Ситуационные характеристики группы . . . . .	272
3. Взаимодействие индивида и группы . . . . .	275
Изменения в поведении под влиянием группы . . . . .	276
Формы взаимодействия человека и группы . . . . .	277
<b>Глава 13. Адаптация и изменение поведения человека . . . . .</b>	<b>279</b>
1. Концепция научения поведению . . . . .	279
Типы поведения человека в организации . . . . .	279
Типы научения поведению . . . . .	281
Чему учится человек в организации . . . . .	283
2. Сознательное научение поведению в организации . . . . .	284
3. Научение поведению и модификация поведения человека в организации . . . . .	286
Компенсация в процессе научения поведению . . . . .	286
Типы компенсации . . . . .	286
Частота компенсации . . . . .	288
<i>Выводы по разделу III . . . . .</i>	<i>290</i>
<i>Основные термины и понятия . . . . .</i>	<i>291</i>
<i>Вопросы для дискуссии и самоконтроля . . . . .</i>	<i>291</i>
<i>Библиографический список . . . . .</i>	<i>292</i>
Информация об авторе . . . . .	293



Раздел I

---

Стратегическое управление  
организацией: сущность  
и основные составляющие

---

## **Содержание раздела**

### **Конкретная ситуация для размышления**

#### **Глава 1. Общая характеристика стратегического управления**

1. Сущность стратегического управления
2. Конкурентные преимущества
3. Обстоятельства осуществления стратегического управления
4. Содержание и структура стратегического управления

#### **Глава 2. Проведение анализа среды**

1. Анализ макроокружения
2. Анализ непосредственного окружения
3. Анализ внутренней среды
4. Методы анализа среды

#### **Глава 3. Формирование миссии и целей организации**

1. Миссия организации
2. Цели организации
3. Установление целей

#### **Глава 4. Выработка стратегии фирмы**

1. Сущность стратегии организации
2. Типы стратегий развития бизнеса
3. Определение стратегии фирмы

#### **Глава 5. Выполнение и контроль стратегии**

1. Задачи стадии выполнения стратегии
2. Организационная структура как объект стратегических изменений
3. Организационная культура как объект стратегических изменений
4. Стратегические изменения в организации
5. Стратегический контроль

### ***Выводы по разделу***

### ***Основные термины и понятия***

### ***Вопросы для дискуссии и самоконтроля***

### ***Библиографический список***

## **Раздел I. Стратегическое управление организацией: сущность и основные составляющие**

Значение стратегичного поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсально-го стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик произ-

водимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление — это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

В первом разделе рассмотрены три исключительно важных вопроса стратегического управления:

- как понимать стратегическое управление, каковы его сущность и содержание;
- что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается;
- что такое выполнение стратегии фирмы и как оно осуществляется.

## Конкретная ситуация для размышления

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Они начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной мира, в которую пришел «Макдоналдс».

Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб. (примерно 20 млн долл. США), доля советской стороны составила 51%, доля канадской — 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничились ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом с учетом паевого взноса инвестировала 50 млн долл. США. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн долл.). В целом же в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс». Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать фирменных гамбургеров. 31 января 1990 г. в первом ресторане СП было обслужено примерно 30 тыс. человек. В результате ажиотажного интереса к ресторану около него с первого дня и надолго выстроилась длинная очередь. После этого в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако это удачное по всем традиционным параметрам расположение создало и определенные трудности. Многие горожане были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из московских исторических мест.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение одинакового уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей

системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс». Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции иметь в системе только рестораны и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м<sup>2</sup> разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока и по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, а также по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, например, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования, картофель перерабатывается на голландском, оборудование для переработки молока закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать за неделю до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив тем самым устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой — гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва—Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало посещение «Макдоналдса» доступным для каждого советского гражданина. Поэтому, хотя цены и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились попасть в него, хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам «Макдоналдса» на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусная еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют в фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь нравящуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе «Макдоналдс», требовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек. А общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотивом

для старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности

Условиями допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться, он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва—Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было принять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее неприемлемых.

В основной массе на работу были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала на полный рабочий день были приняты 40% работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80%, так как для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу.

Подход к управлению персоналом в СП «Москва—Макдоналдс» основан на единой для всей системы «Макдоналдс». В частности, это принципы: «Макдоналдс» — одна большая семья и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая уникальность укрепляла чувство особеннности и исключительности, что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия — речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предпрятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды («крушники») получали 2 рубля в час, что было в

два с половиной раза больше, чем в среднем по стране. Существенно выше, чем на других подобных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, был заработок администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным компонентом системы поощрений было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы.

«Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование — на уровне ресторана, региона, страны и между странами

В обучении кадров СП «Москва—Макдоналдс» применяет те же методы, которые использует «Макдоналдс» во всем мире.

С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 3—8-месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование).

Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в 10 500 ресторанах «Макдоналдс» по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). Программа на 1000 часов включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанный деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Новые работники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применения каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При

этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. «Макдоналдс» имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва—Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. В центре внимания фирмы дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был организован ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для лечения советских детей за рубежом, а также для строительства центра реабилитации детей-инвалидов.

Пусть твои дела будут такими, какими  
ты хотел бы видеть их в старости.

*Марк Аврелий*

## **Глава 1. Общая характеристика стратегического управления**

### **1. Сущность стратегического управления**

Термин *«стратегическое управление»* был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» (Higgins, p. 3), Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стра-

тегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» (Pearce and Robinson, p. 6). Существует еще целый ряд определенных, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

### Этапы развития стратегического подхода

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

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

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

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

## Определение

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией.

## Сравнение оперативного и стратегического управления

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

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

*Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.*

### **Проявления нестратегического управления**

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытки составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить «на века» или приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая стратегического управления. Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться и условия жизни организации будут изменяться тоже. При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание

того, что организация должна будет делать в будущем. В противоположность при нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе очень часто оказывается, что организация не в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей — это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может понести. То же, какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок. Поэтому начинать планировать деятельность организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает полностью идти вразрез с принципами стратегического управления.

## **2. Конкурентные преимущества**

Стратегическое управление призвано обеспечить фирме выживание в долгосрочной перспективе. Конечно же, когда речь идет о выживании в рыночной конкурентной среде, не стоит вопрос о том, что фирма может влачить жалкое существование. Очень важно понимать, что как только кому-то из тех, кто связан с фирмой, эта связь становится не в радость, он отходит от фирмы, и она через некоторое время погибает. Поэтому выживание в долгосрочной перспективе автоматически означает, что фирма довольно успешно справляется со своими задачами, принося своей деятельностью удовлетворение тем, кто входит в сферу ее делового взаимодействия. В первую очередь это касается покупателей, сотрудников фирмы и ее собственников.

### **Понятие конкурентных преимуществ**

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько,

что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет *конкурентные преимущества*.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. **Первый субъект** — это «наша» фирма, производящая определенный продукт. **Второй субъект** — это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. **Третий субъект** — это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый «нашей» фирмой. Главным в этом рыночном «любовном» треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта — это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества отнюдь не обязательно возникают из сравнения продукта «нашей» фирмы с продуктами конкурентов. Может быть так, что на рынке нет фирм, предлагающих конкурентный продукт, тем не менее продукт «нашей» фирмы не продается. Это значит, что у него нет достаточной ценности для покупателя или конкурентных преимуществ.

### **Виды конкурентных преимуществ**

Что же создает конкурентные преимущества? Считается, что для этого есть две возможности. Во-первых, конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преимуществ продукта — это его *ценовая характеристика*. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

Второй вид конкурентных преимуществ — это *дифференциация*. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потреби-

тельскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его *положении на рынке*. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

### Стратегии создания конкурентных преимуществ

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия — это *лидерство в цене*. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь *ценовую стратегию* создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню *д и ф е р е н ц и а ц и и*. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может при-

вести к отрицательным последствиям для фирмы. Тем не менее следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следует пытаться реализовывать их одновременно.

*Дифференциация* является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя. Ранее говорилось, что стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукта соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференцированный продукт), фирма может приступить к разработке и производству этого продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является

*концентрация внимания на интересы конкретных потребителей.* В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем, что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

### **3. Особенности стратегического управления**

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управле-

ние — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление — это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;
- активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отличается от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяю-

щей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

#### 4. Содержание и структура стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.

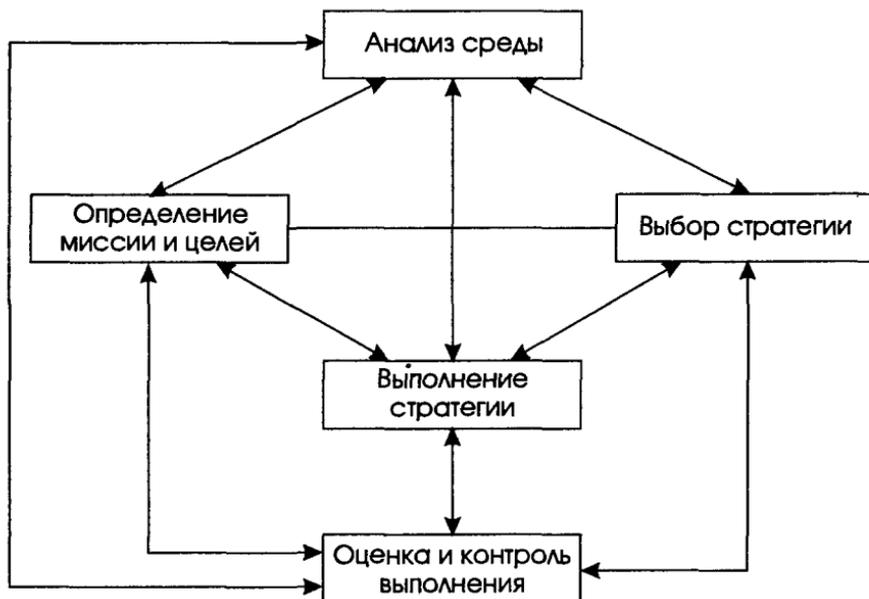


Рис. 1. Структура стратегического управления

## Анализ среды

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отворотить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить,

что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

### **Определение миссии и целей**

Ранее было сказано, что одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

### **Выбор стратегии**

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достиже-

ния целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

### **Выполнение стратегии**

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

### **Оценка и контроль реализации стратегии**

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

---

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию.

*Демокрит*

## **Глава 2. Проведение анализа среды**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя

среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации (см. п. 4. гл. 1). Рассмотрим более подробно то, как анализируется каждая из сред.

## 1. Анализ макроокружения

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

### Экономическая компонента

Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы

идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

### **Правовая компонента**

Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, выяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

### **Политическая компонента**

*Политическая составляющая* макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в

законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественно-го недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

### ***В практике бизнеса***

В январе 1995 г. Президент РФ подписал указ, в соответствии с которым постановлением Правительства РФ от июня 1995 г. импортерам продукции давалась льгота (двукратное снижение таможенной пошлины) в том случае, если они создавали в России производство продукции, аналогичной импортируемой, инвестировав в него не менее 100 млн дол. Такой возможностью не преминула воспользоваться компания «Марс», производящая шоколадные батончики «Марс» и «Сникерс» и экспортирующая их в Россию в большом количестве. Буквально через год фирма «Марс» построила в подмосковном городе Ступино шоколадную фабрику. Это позволило ей заключить соответствующее инвестиционное соглашение с Министерством экономики и получить снижение таможенных пошлин на ввозимый ею в Россию шоколад.

### **Социальная компонента**

Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду органи-

зации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на вход организации, так и на ее выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

### **Технологическая компонента**

Анализ *технологической компоненты* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для совершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является так называемый процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных схем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

### **Подход к изучению компонент**

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первое — это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Второе — это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

### ***В практике бизнеса***

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России

зарубежных компьютеров. В связи с тем что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялся добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное же производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что «Аквариус», имея в то время статус СП, решил заняться производством, а не, как подавляющее большинство остальных советских компьютерных фирм, импортом компьютерной техники. Но в первую очередь потому, что предприятие открыло целый завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шую позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме удалось заключить выгодный договор с «СоюзЭВМкомплект», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «СоюзЭВМкомплект» закупил у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако провалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «СоюзЭВМкомплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафа. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц, но обеспечить сбыт такого количества фирма не могла. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что в России начали развиваться финансовые рынки и начался бум индивидуального жилищного строительства. Фирма пошла

на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства в финансовую сферу, сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на финансовые инвестиционные проекты (32% всего оборота).

### Система отслеживания внешней среды

Для результативного изучения состояния компонент макросреды в организации создается специальная *система отслеживания внешней среды*. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Изучение компонент макросреды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макросреды дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и обеспечивает его необходимой информацией, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макросреды и стратегическими задачами организации и оценить эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

## 2. Анализ непосредственного окружения

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

### Покупатели

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление *профля* тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

### **Поставщики**

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;

- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

### Конкуренты

Изучение *конкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

## **Рынок рабочей силы**

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

## **3. Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

### **Срезы внутренней среды**

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

*Организационный* срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В *производственный* срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

*Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

*Финансовый* срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

### **Сильные и слабые стороны организации**

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном (Pearce and Robinson, p. 186—187) был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых и сильных сторонах. Ниже приводится перечень этих факторов и ключевых вопросов для их анализа.

## Анализ сильных и слабых сторон организации

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

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Квалификация, способности и интересы высшего руководства;</li> <li>• Система стратегического планирования;</li> <li>• Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм)</li> </ul>	
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;</li> <li>• Система контроля запасов, оборот запасов;</li> <li>• Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей;</li> <li>• Экономия от масштаба производства;</li> <li>• Техническая эффективность мощностей и их загруженность;</li> <li>• Использование системы субконтрактирования;</li> <li>• Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль,</li> <li>• Отдача от использования оборудования;</li> <li>• Контроль за процессом изготовления продукта;</li> <li>• Проектирование, составление графика работы;</li> <li>• Закупка;</li> <li>• Контроль качества;</li> <li>• Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек;</li> <li>• Исследования и разработки, инновации;</li> <li>• Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели;</li> <li>• Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы;</li> <li>• Какова отдача от исследований и разработок;</li> <li>• Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукты (услуги), производимые фирмой;</li> <li>• Сбор необходимой информации о рынке;</li> <li>• Доля рынка;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии;</li> </ul>

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;</li> <li>● Жизненный цикл основных продуктов;</li> <li>● Каналы распределения: число, охват и контроль;</li> <li>● Организация сбыта. знание потребностей покупателей;</li> <li>● Имидж, репутация и качество товара (услуги);</li> <li>● Продвижение товаров на рынок и их реклама;</li> <li>● Ценовая политика,</li> <li>● Процедуры установления обратной связи с рынком;</li> <li>● Развитие новых продуктов, услуг и рынков;</li> <li>● Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара,</li> <li>● Отношение к марке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем;</li> <li>● Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка;</li> <li>● Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;</li> <li>● Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей</li> </ul>
Финансы и учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Возможность привлечения краткосрочного капитала,</li> <li>● Возможность привлечения долгосрочного капитала;</li> <li>● Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов,</li> <li>● Отношение к налогам;</li> <li>● Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам,</li> <li>● Возможность использования альтернативных финансовых стратегий;</li> <li>● «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала;</li> <li>● Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек,</li> <li>● Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации,</li> <li>● Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями;</li> <li>● Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности;</li> <li>● Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации,</li> <li>● Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику</li> </ul>

### Анализ организационной культуры

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Организации с сильной организационной культурой стремятся подчеркнуть важность людей, работающих в ней, уделяют большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает и то, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работников продвигают быстро и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосроч-

ный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п. и насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно уверенно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

#### 4. Методы анализа среды

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегическое управление интересуется прежде всего тем, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действовать используя возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности

противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. *Сильные* и *слабые* стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении.

### Метод СВOT

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

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде (Thompson and Strickland, p. 98).

#### *Сильные стороны:*

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

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

*Возможности:*

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

*Угрозы:*

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;

- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

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

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВOT, которая имеет следующий вид (рис. 2).

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

Рис. 2 Матрица СВOT

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен

рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

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

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

### Матрица возможностей

Для успешного анализа окружения организации методом СВOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 3).

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Рис. 3. Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

### Матрица угроз

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 4). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис. 4. Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первоочередного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля

зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

### Составление профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис. 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Факторы среды	Важность для отрасли, <i>A</i>	Влияние на организацию, <i>B</i>	Направленность влияния, <i>C</i>	Степень важности, $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
3.				
...				

Рис. 5 Таблица профиля среды

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей. Эти вопросы будут рассмотрены в следующей главе.

Разумный гонится за тем,  
что избавит от страданий,  
а не за тем, что приятно.  
*Аристотель*

### Глава 3. Формирование миссии и целей организации

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение. Но целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении.

|| *В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация — это объединение людей, преследующих определенные цели.*

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

Организация сама по себе не имеет и не может иметь целей. Цели имеют отдельные люди, которые пытаются с помощью организации достичь их. Естественно, при этом они должны чем-то поступаться, чем-то жертвовать в пользу организации. Желания и стремления отдельных людей, т.е. их цели, обычно находятся в

противоречии с целями других. Именно это противоречие разрешает менеджмент путем установления целевых ориентиров организации.

Совершенно обоснованно считается, что поиск и установление равнодействующей целевых ориентиров различных людей или же групп людей, решающих свои проблемы посредством взаимодействия с организацией, является ключевой ролью менеджмента. Если менеджменту удастся ориентировать организацию так, что достижение целей организации позволяет отдельным людям и группам людей, от деятельности которых зависит успех функционирования организации в конкурентной среде, достигать своих целей, то можно сказать, что менеджмент ведет организацию в правильном направлении. Если же противоречия не разрешаются в целевых ориентирах организации, то это означает, что менеджмент не справляется со своей ключевой ролью.

### ***В практике бизнеса***

Партнеры банка «Российский кредит», владеющие более чем 36% акций одного из крупнейших в мире производителей железорудного сырья, Лебединского ГОКа, решили сменить генерального директора этого комбината и назначить на его место одного из выдвинутых ими двух кандидатов. До этого генеральный директор предпринял несколько акций, направленных на ослабление влияния партнеров банка «Российский кредит». В частности, была проведена дополнительная эмиссия акций, в результате которой резко снизилась доля партнеров «Российского кредита». Партнеры банка подали в суд апелляцию о признании незаконности эмиссии. Апелляция рассматривалась судами различных инстанций. В конце концов выиграли партнеры банка. Желание сместить генерального директора г-на Калашникова с занимаемого поста и назначить на его место своего кандидата высказал также губернатор Белгородской области Евгений Савченко, фактически контролирующей 25% акций комбината, принадлежащих белгородскому фонду имущества. Губернатор выдвинул на этот пост своего заместителя г-на Калинина, с кандидатурой которого в конечном счете согласились и партнеры банка «Российский кредит».

В ответ на это действие акционеров генеральный директор комбината г-н Калашников заручился поддержкой трудового коллектива, который полностью разделяет его позицию и готов пойти на крайнюю меру — бессрочную забастовку.

Созванное по инициативе партнеров «Российского кредита» внеочередное собрание акционеров сместило г-на Калашникова

с поста генерального директора и назначило на его место г-на Калинина. В собрании приняли участие акционеры, владеющие в совокупности 55,25% акций. Все решения собрания были приняты практически единогласно, потому что по призыву г-на Клаашникова сотрудники предприятия, владеющие в совокупности 35% акций, проигнорировали это собрание акционеров.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления.

## 1. Миссия организации

### Понятие миссии

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

|| *В широком понимании миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации.*

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

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

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

### **Носители интересов**

Как уже говорилось, целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;
- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

- общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

### **Факторы выработки миссии**

Как считает Ф. Котлер (Kotler, p. 45), миссия должна выработаться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой выработывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены:

- целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

- философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

### Цели формулирования миссии

Давайте рассмотрим, для чего же все-таки формулируется миссия, что она непосредственно дает для деятельности организации.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения *разделялись* если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии — это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

## 2. Цели организации

### Понятие и виды целей

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря,

*цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на *долгосрочные* и *краткосрочные*. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными — цели, достигаемые через три—пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными*.

### Направления установления целей

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существуют четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие.

1. В сфере доходов:

- прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности, дохода на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п.;
- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки выведения нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.

2. В сфере работы с клиентами:

- работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;
- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

4. В сфере социальной ответственности:

- оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

## Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

## Цели роста

Одними из самых важных для стратегического управления являются *цели роста организации*. Данные цели отражают соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель *быстрого роста* является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться б ы с т р е е отрасли. Организации в том случае, если для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации

должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать по времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель *стабильного роста* предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель *сокращения* ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь не означает, что в организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения.

Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех перечисленных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно сменять одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей.

### **Требования к целям**

Цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть *достижимыми*. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. Нереальная цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть *гибкими*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми провести модификации установленных целей с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть *конкретными*, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным. Но иерархическая совместимость — не единственное направление установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также всегда важно помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть *приемлемыми* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организа-

цию и заинтересованных в получении прибыли, менеджмент тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие среды проживания в местном масштабе и т.п.

Естественно, что при установлении целей очень трудно свести воедино разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую заработную плату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставлять продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Все это должны учитывать менеджеры и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

### **3. Установление целей**

#### **Фазы установления целей**

С точки зрения логики действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс установления целей в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее (в гл. 2, 3) были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и выработке миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс формирования целей организации.

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

*Первая фаза.* Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также очень сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Вот почему очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, всего правильно предусмотреть невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из вскрытых трендов. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Но тем не менее, не абсолютизируя тренды, они должны формулировать цели таким образом, чтобы эти тренды нашли в них свое отражение.

*Вторая фаза.* При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

*Третья фаза.* Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достиже-

нию общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей, в котором в зависимости от установленной субординации целей фиксируется четкая зависимость цель — средство. Эта зависимость определяет то, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей.

*Четвертая фаза.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

### **Способы установления целей**

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует неизменность. Ранее уже говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Возможно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

Но возможен другой подход. Многие организации осуществляют систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосроч-

ных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижним уровням организации. Как показывает знакомство с реальной практикой, процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью или в значительной степени централизовано, в других же организациях может быть полная или почти полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер.

Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. И это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода имеются существенные недостатки. Так, суть одного из таких недостатков состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, разные подходы к установлению целей существенно различаются. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

### **Формы принятия решений**

Формы принятия решений по установлению целей могут быть разделены на две большие группы. Первую группу составляют такие

формы принятия решений по целям, которые базируются на индивидуальной ответственности за принятое решение. Вторую группу составляют такие формы принятия решения по целям, которые основываются на коллективном решении и коллективной ответственности.

Можно выделить следующие формы индивидуального решения:

- авторитарная;
- коллегиальная;
- партисипативная;
- «снизу вверх».

Авторитарная форма установления целей предполагает, что решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения.

Коллегиальная форма предполагает обсуждение вопроса о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц организации. Однако решение как и в случае авторитарной формы по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем.

Партисипативная форма принятия решения по целям предполагает установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудники, которым в дальнейшем непосредственно предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

Процедура решения по целям «снизу вверх», известная как система ринги, практикуемая в японских компаниях, предполагает следующую схему. Решение принимает исполнитель, направляет принятое им решение на согласование во все подразделения организации, которые будут причастны к выполнению этого решения. Каждый из согласующих решение высказывает либо согласие, либо несогласие. После этого в случае несогласия решение возвращается назад, вниз, к исполнителю. В случае же согласия идет на следующее согласование и в конце концов одобряется руководителем.

В случае формы коллективного решения по целям группа людей определяет то, к каким целям будет идти организация, и она же берет на себя ответственность за принятое решение по целям. Может показаться, что при такой форме принятия решения уровень объективности выше, чем в случае индивидуального решения. Однако в случае коллективного решения выше уровень безответственности, что может приводить к установлению целей, неадекватных условиям и возможностям организации.

Установленные цели определяют, куда должна двигаться организация. Однако очень часто от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли организации благополучно добиться желаемых результатов. Правильное решение по стратегии движения к цели не менее важно, чем правильное решение по целям. О том, как определить стратегию, пойдет речь в следующей главе.

...Для того, чтобы знать,  
что делать, надо знать,  
чего не должно делать.  
Л.Н. Толстой

## Глава 4. Выработка стратегии фирмы

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, *к чему* организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, *что* надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, *каким* из возможных способов, *как* организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор *средств*, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

### 1. Сущность стратегии организации

#### Два понимания стратегии

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно

такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении,

*стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.*

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.

Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;

- начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;
- осуществить переход на групповую форму организации труда.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией очень большую роль играют *правила* (policy), которые, так же как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, некоторые же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации, либо же отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации может быть изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т. п.

### ***В практике бизнеса***

Одним из новых продовольственных продуктов, с которым познакомилась жители крупных городов России (в первую очередь это относится к Москве), явился йогурт. Будучи с одной стороны похожим на традиционно потребляемый горожанами кефир и в то же время отличаясь от него и по разнообразию вкусовых добавок, и по разнообразию форм расфасовки, йогурт довольно быстро превратился в продукт достаточно широкого и устойчивого спроса. Активную роль на российском рынке йогуртов играют немецкие компании, производящие этот продукт. Одной из таких компаний является фирма «Зотт».

Созданная в 1926 г. компания «Зотт» входит в число ведущих немецких компаний, производящих йогурт. Достаточно сказать, что на ее долю в Германии приходится свыше 50% продаж сливочного и свыше 12% продаж фруктового йогурта. Фирма «Зотт» реализует свою продукцию не только в Германии. На экспорт, который идет в 36 стран мира, приходится примерно треть объема ее продаж

Активные действия на российском рынке компания «Зотт» начала в 1993 г. Интерес к России был обусловлен не только тем, что открывался новый рынок, на который уже достаточно успешно внедрился один из основных ее конкурентов, немецкая фирма «Зюдмилх», но также и тем, что спрос на жирный сливочный йогурт оказался под угрозой сокращения в силу расширения в Западной Европе движения за здоровое безжировое питание. В России такой угрозы не предвиделось.

Придя на российский рынок, фирма «Зотт», пытаясь наверстать упущенное, поспешно заключила договоры с импортерами йогурта, которые уже работали с фирмой «Зюдмилх». В результате сложилась такая ситуация, при которой импортеры одновременно продавали товары конкурирующих фирм. Эта ситуация выглядела не совсем нормальной с точки зрения принятых норм ведения бизнеса. При этом фирма «Зюдмилх» в силу того, что она раньше начала работать с импортерами, а также того, что сумела лучше организовать с ними работу, стала добиваться на российском рынке конкурентных преимуществ по сравнению с фирмой «Зотт».

Чтобы улучшить свое положение на российском рынке, компания «Зотт» в конце 1995 г. пошла на коренное изменение своих отношений с российскими импортерами ее продукции. Во-первых, было сокращено число импортеров и перезаключены соглашения с теми, с кем фирма решила продолжить работу. Во-вторых, фирма «Зотт» заключила соглашение с созданной в конце 1995 г. компанией «Грот», которая взяла на себя обязательство заниматься импортом в Россию только ее продукции. При этом компания «Зотт» предоставила фирме «Грот» некоторые особые условия по сравнению с другими импортерами производимых ею йогуртов.

Кроме этого фирма «Зотт» в нескольких регионах России открыла юридически самостоятельные, но реально полностью ей подконтрольные компании. Все же остальные российские компании должны были работать через эти региональные представительства компании «Зотт».

Фирма «Зюдмилх» повела себя совсем по-другому. Она заключила соглашение с шестью российскими компаниями, сделав их официальными дистрибьюторами ее йогурта.

## 2. Типы стратегий развития бизнеса

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически

можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано ранее, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

### **Подходы к выработке стратегии**

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке (Porter, chapter 2).

Первый подход связан с *лидерством в минимизации издержек производства*. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую

технологии и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со *специализацией в производстве продукции*. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к *фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий* фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса (см., например, Kotler, p. 58—59). Обычно эти стратегии называются *базисными*, или *эталонными*. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

### Стратегии концентрированного роста

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

### В практике бизнеса

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд дол. Таких крупных инвестиций она не осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн дол. Вслед за этим в декабре 1995 г.

был введен в действие завод в Пулковое под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн долл.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири — дистрибьюторских центров в ряде городов. Также предполагается создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

### Стратегии интегрированного роста

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются *стратегиями интегрированного роста*. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные

результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

### ***В практике бизнеса***

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%, в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).

Столь резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда неблагоприятных обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината. Также негативно на деятельности комбината сказалась огромная задолженность покупателей. Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акций, которым распоряжается руководство комбината.

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Микомс», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат — конечный потребитель будет исключен посредник.

### Стратегии диверсифицированного роста

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста (Glueck, p. 211):

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- *стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

#### ***В практике бизнеса***

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикар-

ных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставкой к своему названию «бизнес хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» (постоялый двор).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей (до конца этого тысячелетия планируется рост площадей на 50%), руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50 — 80 дол. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью.

- *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

### ***В практике бизнеса***

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35% всего производства шин осуществляется из этого сырья), ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее биз-

нес — шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов): «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно», «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

- *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

### ***В практике бизнеса***

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56%, а в 1988 г. — до 80%.

Диверсификация производственной деятельности потребовала проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенц интерсервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не заканчивалась. Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51% акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн дол. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки. «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Паралельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности — автомобилестроении.

### Стратегии сокращения

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии сокращения*. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике,

такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит небезболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

### ***В практике бизнеса***

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства. Созданный в конце 60-х гг. комбинат довольно успешно справлялся со снабжением своей продукцией потребителей не только в южных областях России, но и в Азербайджане, Казахстане и даже в Китае. Мощности комбината позволяли производить около 250 млн м<sup>2</sup> упаковочного картона, свыше 80 тыс. т целлюлозы и примерно такое же количество бумаги.

Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Низкие железнодорожные тарифы позволяли комбинату пользоваться услугами столь отдаленных производителей сырья. Однако резкое повышение тарифов на железнодорожные перевозки заставило руководство АО «Астраханбумпром» пойти в июне 1995 г. на остановку производства. Администрация области решила начать процедуру банкротства компании.

Чтобы избежать банкротства, руководство АО «Астраханбумпром» решило провести ряд радикальных преобразований. Во-первых, было решено перепрофилировать деятельность компании. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, было закуплено оборудование для производства медицинского и пищевого спирта. Производство же бумаги и картона решено было заморозить до того времени, когда сложатся подходящие условия.

Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. В частности, штаты компании были сокращены более чем на две трети. Была продана часть оборудования (некоторое оборудование было продано на металлолом). Наконец, в конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- *стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

- *стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у много-

отраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет *комбинированную стратегию*.

### 3. Определение стратегии фирмы

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

#### Уяснение текущей стратегии

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом (Thompson and Strickland, p. 120—121). Они считают, что существует по пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобратся с реализуемой стратегией.

**Внешние факторы:**

- размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы;
- общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
- структура и направленность деятельности фирмы за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

**Внутренние факторы:**

- цели фирмы;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

### **Анализ портфеля бизнесов (продукции)**

Анализ портфеля бизнесов представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

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

Здесь мы остановимся только на тех вопросах анализа портфеля бизнесов, которые необходимо учитывать при выборе стратегии бизнеса. Подробно портфель продукции рассмотрен в гл. 8 раздела II, посвященного стратегии продукта.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов (Smith, Arnold and Bizzell, p. 140—143).

**Первый шаг** — выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Фирма не может осуществлять анализ только на фирменном микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

**Второй шаг** — фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов (см. п. 2 гл. 8). Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

**Третий шаг** — определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора

необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

Для измерения силы бизнеса могут быть использованы такие переменные, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или других характеристиках, таких, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т. д.

Тщательный учет всех названных факторов фиксации размеров матриц играет исключительно важную роль для качественного проведения анализа портфеля бизнесов.

Четвертый шаг — сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяется четыре наиболее важных направления:

- привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.;
- конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;
- возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;
- ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый шаг — построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй — на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый сценарий отражает наиболее желательное для фирмы развитие.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое

состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля бизнесов. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля:

- включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;
- порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей;
- имеется ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы выращивать перспективные и финансировать новые продукты;
- дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег;
- сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций;
- много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

В зависимости от ответа на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Шестой шаг — определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

### **Выбор стратегии фирмы**

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными *ключевыми факторами*, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие.

*Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли* зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсифи-

кации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Томпсон и Стрикланд (Thompson and Strickland, p. 97) предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 6).



Примечание Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения.

Рис. 6. Матрица Томпсона и Стрикланда

*Цели фирмы* придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

*Интересы и отношение высшего руководства* играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы, только чтобы свести личные счета или доказать что-то определенным лицам.

*Финансовые ресурсы фирмы* также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

*Квалификация работников*, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верно го выбора стратегии фирмы.

*Обязательства фирмы* по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необхо-

димо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо же корректировать возможности реализации новых стратегий. В связи с этим, чтобы избежать сильного негативного влияния старых обязательств, необходимо их по возможности полно учитывать при выборе новых стратегий и закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий.

*Степень зависимости от внешней среды* оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

*Временной фактор* должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

### **Оценка выбранной стратегии**

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: *приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей*. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

*Соответствие* выбранной стратегии *состоянию и требованиям окружения*. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

*Соответствие* выбранной стратегии *потенциалу и возможностям фирмы*. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

*Приемлемость риска*, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Мы обещаем соразмерно нашим  
расчетам, а выполняем обещанное  
соразмерно нашим опасениям.  
*Ф. де Ларошфуко*

## **Глава 5. Выполнение и контроль стратегии**

На первый взгляд может показаться, что выполнение стратегии — это полностью или почти то же, что и «обычная» деятельность по реализации плана. Может показаться, что раз стратегия фирмы определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по ее выполнению, которая очень далека от стратегического управления. И следовательно, на стадии выполнения стратегии нет места чему-то особому, что можно охарактеризовать как составляющую стратегического управления. На самом деле в таком рассуждении содержится большое заблуждение. Стратегическому управлению отводится очень важное место в процессе функционирования организации при осуществлении выбранной ею стратегии, так как именно на этой стадии формируются условия для осуществления стратегии. Именно это в первую очередь является содержанием того, что принято называть в стратегическом управлении стадией выполнения стратегии.

В гл. 1 уже говорилось о том, сколь важную роль играет стадия выполнения стратегии в процессе осуществления стратегического управления организацией. В развитие этого положения следует обратить внимание на то, что выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Важной особенностью стадии выполнения стратегии является то, что на ней не только могут быть созданы трудности в силу плохого выполнения даже очень хорошей стратегии: при условии хорошего осуществления организация может получить шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выработке стратегии. Естественно, выполнение стратегии должно быть полностью ориентировано на содержание стратегии организации. Однако хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

## 1. Задачи стадии выполнения стратегии

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам (Alexander, 1985).

Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

### Функции высшего руководства

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

*Первый этап* — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

- более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

*Второй этап* состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе,

является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

*Четвертый этап* состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

- составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
- провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
- устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
- закрепить проведенные изменения.

*Пятый этап* участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

## Стратегические изменения

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством *изменения*, которое фактически является сердцевинной выполнению стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется *стратегическим изменением*.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

*Перестройка организации* предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения про-

исходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

*Радикальное преобразование* организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

*Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

*Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

*Неизменяемое функционирование* организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй — организационная культура.

## 2. Организационная структура как объект стратегических изменений

### Типы организационных структур

Анализ организационной структуры с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса. Первый: в какой мере существующая организационная структура может способствовать либо же мешать реализации выбранной стратегии? Второй: на каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии? К сожалению, нет алгоритмизированных схем, позволяющих четко и однозначно подойти к поиску ответа на эти вопросы. Однако полезно знать, какие типовые организационные структуры могут применяться в управлении организацией, какие факторы определяют использование той или иной структуры, и, наконец, какими преимуществами и недостатками обладает та или иная организационная структура.

Может быть проведено несколько различных классификаций организационных структур, каждая из которых будет отражать определенный подход к анализу взаимосвязей между частями организации. Широко признано, что существует пять типов организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по стратегическим единицам бизнеса и матричная структура.

*Элементарная* организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень — руководитель, и нижний уровень — исполнитель.

*Функциональная* организационная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Как только отдельные функции, например, производство, или маркетинг, или финансы получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается функциональная организационная структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации.

*Дивизиональная* организационная структура складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими пра-

вами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, либо осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, либо же работа с различными специализированными покупателями и т.п. Руководство таких подразделений имеет право само выработать стратегию для руководимого ими отделения и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

Организационная структура на базе *стратегических единиц бизнеса* применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и этим частям корпорации придается статус стратегических единиц бизнеса.

*Матричная* организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное направление — управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление — управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

### **Факторы выбора организационной структуры**

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются следующие факторы (рис. 7):

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

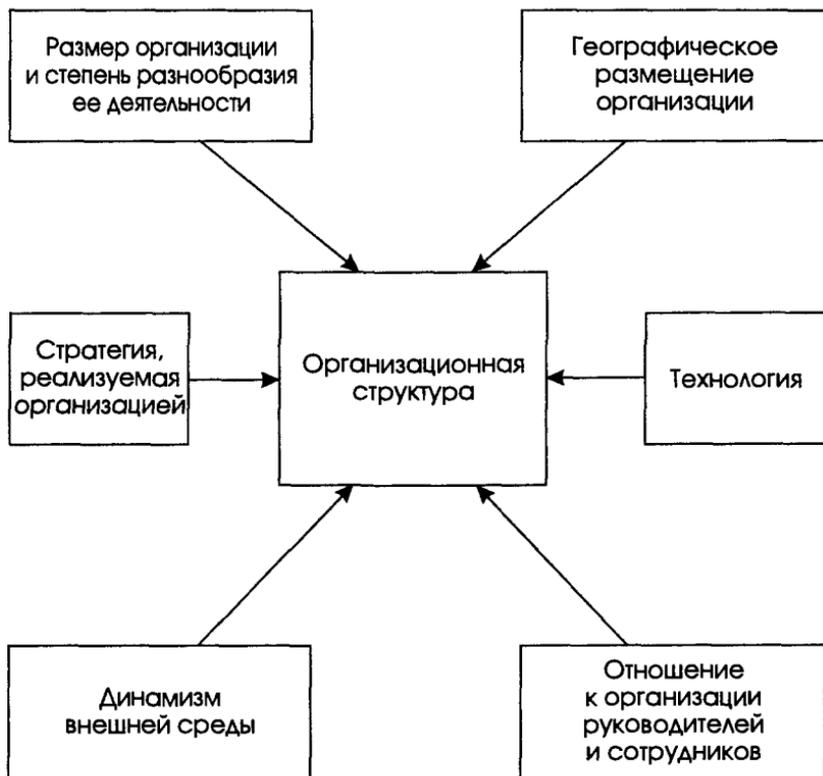


Рис. 7. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

Организационная структура должна соответствовать *размеру* организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура.

Дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизио-

нальная или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.

*Географическое размещение* организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то увеличивается число ячеек в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре.

Влияние *технологии* на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, оргструктура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В частности, организационная структура должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся *менеджеры*, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывают влияние расположение и отношение к работе, которые характерны для *работников* организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

*Динамизм внешней среды* является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие

больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений.

*Стратегия* оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

### ***В практике бизнеса***

Созданная в 1991 г. как фирма, осуществляющая сбыт компьютерной продукции, компания «Стиплер» за два года сумела добиться существенных успехов. В 1993 г. ее годовой оборот составил почти 40 млн долл., превысив в три раза годовой оборот за 1992 г. Рост фирмы осуществлялся не только за счет увеличения объема продаж компьютерной периферии, но и за счет расширенного ассортимента продаваемой ею высокотехнологичной продукции и оказываемых клиентам дополнительных услуг. Фирма получила статус дистрибьютора продукции таких мировых лидеров в производстве компьютерной техники, как Ай Би Эм, Эпсон и Хьюлет-Паккард (Hewlett-Packard). Кроме этого фирма «Стиплер» вышла на ведущие позиции в реализации игровых приставок. Фирма также стала заниматься разработкой программного обеспечения, оказанием комплексных услуг банкам и промышленным предприятиям в области автоматизации их деятельности.

Существенное расширение ассортимента товаров и услуг, предлагаемых клиентам, значительный рост торговой сети породили ряд проблем, которые стали создавать трудности в работе фирмы. Так как по закону фирма должна была иметь один расчетный счет, то стали возникать трения по поводу распределения между подразделениями совместно заработанных средств. Единый бюджет порождает желание у подразделений фирмы получать из него доли, не пропорциональные их вкладу. С ростом направлений деятельности фирмы и соответственно с увеличением числа ее подразделений возникли трудности в оперативном управлении компанией.

Нарекания со стороны дилеров вызывал и тот факт, что, с одной стороны, фирма «Стиплер», являясь оптовым дилером компании «Хьюлет-Паккард», продавала их компьютеры по оптовой цене,

с другой стороны, создавала им конкуренцию, продавая эти же компьютеры в своей розничной сети. В результате этих и ряда других причин, например необходимости поиска новых источников финансирования, учредители фирмы «Стиплер» пришли к идее о проведении структурной перестройки.

Разработка вопросов структурной перестройки началась летом 1993 г., и в начале 1994 г. из фирмы выделились розничная сеть по продаже техники и программного обеспечения и розничная сеть по продаже игровых приставок «Денди».

Розничная сеть по продаже техники и программного обеспечения превратилась в самостоятельную компанию «Лампорт». В нее вошли дилер по продаже оборудования фирмы «Хьюлет-Паккард», отдел продажи компьютеров тайваньской фирмы «Асер», отдел по продаже копировальных машин фирмы «Ксерокс», отдел по продаже фотооборудования и копировальной техники фирмы «Кодак», «Стиплер График Групп» и «Стиплер Софт», разрабатывающий программное обеспечение. Фирма «Лампорт» взяла на себя все обязательства, которые ранее были взяты компанией «Стиплер», в частности, обязательства по гарантийному обслуживанию. В свою очередь деловые партнеры компании «Стиплер» признали фирму «Лампорт» и согласились переоформить на нее дистрибьюторские соглашения.

Игровые приставки, которые реализует на российском рынке фирма «Стиплер» под названием «Денди», являющимся принадлежащей фирме торговой маркой, довольно быстро превратились в один из ее важных бизнесов. Агрессивная рекламная политика фирмы привела к тому, что спрос на изготовленные на Тайване приставки превысил в конце 1993 г. реализационные возможности фирмы, в результате чего фирма даже должна была временно прекратить рекламную кампанию. Однако в начале выхода на рынок фирме пришлось столкнуться с такими проблемами, которые потребовали от нее проведения специальной маркетинговой программы. Первоначально в результате рекламы возник эффект, который трудно было предвидеть. Так как на российском рынке не было такого продукта, как игровая приставка, то в сознании покупателей название «Денди» стало идентифицироваться не с конкретной маркой приставки, а с игровой приставкой вообще. В это время в Россию челноками стало завозиться из Китая много игровых приставок, и проводимая фирмой Стиплер реклама способствовала скорее продвижению на российский рынок игровых приставок вообще, чем продаваемой ими приставки «Денди». Однако постепенно в силу того, что продажа приставки «Денди» в отличие от продажи китайских приставок сопровождалась системой гарантий и сервисного обслуживания, а также в силу того, что фирма «Стиплер» начала проводить активную политику по созданию региональной дилерской сети по продаже игровых приставок

«Денди», спрос на эти приставки начал резко расти. В результате этого объем продаж к концу 1993 г. вырос более чем в 10 раз по сравнению с предыдущим годом. Дилерская сеть включала свыше 350 фирм, расположенных во всех странах СНГ. В январе 1994 г. розничная сеть по продаже игровых приставок «Денди» стала самостоятельной структурой

### **Особенности отдельных типов структур**

Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса о недостатках и достоинствах ранее охарактеризованных типов организационных структур, необходимо подчеркнуть, что их достоинства и недостатки нельзя абсолютизировать. Каждая организационная структура проявляет себя в зависимости от тех условий, в которых функционирует организация. Поэтому о недостатках и достоинствах отдельных типов организационных структур можно говорить только в самом общем плане.

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Это, несомненно, дает определенные преимущества организации. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание будущему.

Функциональные организационные структуры обладают следующими положительными чертами. Во-первых, они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах. Во-вторых, они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком функциональных организационных структур является то, что они, во-первых, приводят к межфункциональным конфликтам, во-вторых, затрудняют межфункциональную координацию и, в-третьих, ограничивают возможности выращивания в организации менеджеров-дженералистов, т.е. менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

У дивизиональных организационных структур довольно много достоинств. Во-первых, считается, что они, обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды. Во-вторых, дивизиональные структуры полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему воз-

возможность заниматься только стратегическими вопросами. В-третьих, с их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования. В-четвертых, дивизиональная структура создает условия для формирования в организации менеджеров-дженералистов. К существенным недостаткам дивизиональных организационных структур относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.

Организационные структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это является основным положительным качеством этих оргструктур. В то же время они могут создавать проблемы, связанные с тем, что в организации создается еще один уровень в управленческой иерархии. В частности, это может проявиться в том, что очень трудно будет разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы бизнеса.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме того, она является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость очень больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

### **3. Организационная культура как объект стратегических изменений**

#### **Понятие организационной культуры**

Если организационная структура, устанавливая границы организационно выделенных подразделений и задавая формальные связи

между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является *организационная культура*. Обычно она проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

- философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- доминирующие ценности, на которых базируется организация, которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- нормы, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- правила, по которым ведется «игра» в организации;
- климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какова атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации. Первую группу составляют задачи *интеграции внутренних ресурсов и усилий*. Сюда относятся такие задачи, как:

- создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;
- установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;
- создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола;
- выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что — нет.

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

### **Факторы, влияющие на организационную культуру**

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры (Schein, 1985, p. 223—243). В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

4. Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением,

критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу в т о р и ч н ы х факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

2. Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать,

чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

#### **4. Стратегические изменения в организации**

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. В силу этого с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — это ключ к осуществлению стратегии.

##### **Сопrotивление изменениям**

Проведение стратегических изменений в организации очень сложная задача. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому для того чтобы провести изменение, необходимо как минимум проделать следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления, кстати, так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям, с тем чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее. Широко распространенные мудрости «лучшее — враг хорошего» или «от добра добра не ищут» являются квинтэссенцией идеологии сопротивления изменениям.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех других положений (рис. 8). Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.



Рис. 8. Матрица «Изменение — сопротивление»

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения. Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников в организации широкую разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменение, они должны демонстрировать уверенность в его правильности и необходимости и стараться быть по возможности последовательными в реализации программы изменения. В то же время они должны всегда помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому им не следует обращать внимания на небольшое сопротивление изменению и спокойно относиться к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а потом это сопротивление прекратили.

### **Стили проведения изменений**

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев более приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился им. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов проведения изменений привлекаются многие члены организации.

При разрешении конфликтов, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства:

- конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- стиль самостранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;
- стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей более приемлем для разрешения конфликтов, а какой-то — менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление. Важно также учитывать характер конфликта. Совершенно неверно считать, что конфликты всегда имеют только негативный, разрушительный характер. Любой конфликт включает в себе как негативное, так и позитивное начало. Если доминирует негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер, и в этом случае применим любой стиль, который в состоянии эффективно предотвратить разрушительные последствия конфликта. Если же конфликт приводит к позитивным результатам, таким, например, как выведение людей из безразличного состояния, создание новых коммуникационных каналов или повышение уровня осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах, то важно использовать такой стиль разрешения конфликтов, который способствовал бы возникновению как можно более широкого спектра положительных результатов изменения.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое поло-

жение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений. Если действия по проведению изменения не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

### **Изменение организационной структуры**

Одним из достаточно распространенных стратегических изменений является изменение организационной структуры. Уже подчеркивалось, что организационная структура, как она рассматривается в стратегическом управлении, не является чем-то существующим самостоятельно, независимо от стратегии и целей организации. Для стратегического управления организационная структура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии. В связи с этим и ее оценка, и ее выбор в процессе выполнения стратегии обусловлены в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению целей организации. Поэтому процесс ее выбора или изменения строится по следующей схеме:

- уясняется, какие из задач и функций, выполняемых в организации, имеют критическое значение для осуществления стратегии и насколько эти задачи и функции для своего воплощения требуют нового и специфического подхода;
- устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации. При этом задача состоит не в том, чтобы установить связи между подразделениями, а в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии;
- формируются структурные единицы организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;
- определяется степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса, что предполагает фиксацию их мест в организационной иерархии, определение форм и способов коммуникации руководителей и представителей единиц бизнеса, а также степени и формы участия в выработке общеорганизационной стратегии.

### **Формирование и мобилизация ресурсов**

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации, в особенности ее человеческого потенциала для осуществления стратегии.

Вопросам стратегии использования человеческого потенциала посвящен раздел III учебника, поэтому здесь ограничимся только двумя самыми общими замечаниями. Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации делу организации, в частности делу осуществления реализуемой стратегии. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться делать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Во-вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

Процесс формирования и мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией. Для этого высшее руководство должно привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. Но не только. Важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведении для этого соответствующей подготовительной работы и изменений.

Основной деятельностью по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и, соответственно, эффективного осуществления стратегии

является их правильное распределение во времени. Так как внешняя среда динамична и возможности, на которые ориентирована стратегия, не вечны, то отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент может привести к тому, что организация потерпит крах с реализацией своей стратегии, даже если она была очень хорошо разработана. Поэтому для того, чтобы избежать провала на стадии выполнения стратегии, руководство должно организовать такое распределение финансовых ресурсов, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства.

Для этого руководство должно установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Далее на стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения отдельных задач и выполнения функций. Определены приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство должно не только знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.д.

Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации. Как видно из этой главы, выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии. Эти две суперзадачи требуют от руководства организации не только ясного видения того, куда идет организация, но и умения повести ее в нужном направлении. Настоящий стратег проявляет себя в том, что он может в максимальной степени мобилизовать ресурсы

организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Для настоящего стратега характерно то, что он не только знает, что и как менять, но и может провести необходимые изменения. Наконец, настоящий стратег умеет взаимодействовать с членами организации таким образом, что они воспринимают его идеи и своим трудом проводят их в жизнь.

## **5. Стратегический контроль**

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

Как уже было сказано в гл. 1, стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

### **Требования к информации**

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Может показаться, что в этих требованиях нет ничего особенного, что они являются самыми обычными требованиями к любой системе контроля. Это было бы так, если бы практика очень большого числа организаций не говорила о том, что эти требования либо полностью, либо в значительной степени не реализуются в процессе контроля.

### **Установление показателей**

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их *п р и о р и т е т ы*, для того чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие говорят, что все идет отлично.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию *в р е м е н н ы х* предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру *и н т е р е с о в* отдельных групп влияния. В гл. 3 говорилось о том, что цели организации формируются на основе баланса интересов различных групп влияния. Такой же подход необходимо реализовывать и при установлении параметров стратегического контроля.

### **Система измерения и отслеживания параметров**

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. Первая система — это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров. Второй подход — это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания. Третий подход — это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация. Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

### **Сравнение и оценка результата**

Третий элемент системы контроля — сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реаль-

ное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент — оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

### **Проведение корректировки**

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники

выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся следующие:

- подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, с тем чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

### **Выводы по разделу I**

1. Возрастание динамизма изменений в окружении фирмы, усиление конкуренции, увеличение угроз и возможностей для осуществления бизнеса, глобализация и интернационализация экономических процессов и ряд других факторов обусловили переход к стратегическому управлению. Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством организации, предполагает установление динамического взаимодействия организации с внешним окружением с целью поиска и использования возможностей, позволяющих организации выжить в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы.

2. Средствами осуществления стратегического управления являются стратегии поведения фирмы. Стратегии формируются исходя из миссии и целей организации, на основе анализа окружения, потенциала фирмы, динамики жизни продукта и ряда других факторов. Определение и выбор стратегии представляет собой сложный многошаговый процесс, использующий в качестве одного из основных инструментов анализ портфеля продукции. Выполнение стратегии предполагает создание условий для ее реализации.

3. Для осуществления выбранной стратегии организация должна провести необходимые изменения. Двумя основными сферами стратегических изменений в организации являются проведение изменений организационной структуры фирмы и ее организационной культуры.

4. Контроль за осуществлением стратегии предполагает фиксацию того, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей, и выработку рекомендаций о проведении корректировки стратегии в соответствии со сложившимися условиями.

### **Основные термины и понятия**

Анализ портфеля продукции  
Анализ среды  
Анализ тенденций  
Внешняя среда  
Внутренняя среда  
Выбор стратегии  
Выполнение стратегии  
Гибкость цели

Долгосрочные цели  
Достижимость цели  
Иерархия целей  
Измеримость цели  
Имидж  
Индивидуальные цели  
Конкретность цели  
Конкуренты

Контроль выполнения стратегии	Стратегия горизонтальной диверсификации
Краткосрочные цели	Стратегия конгломеративной диверсификации
Макроокружение	Стратегия ликвидации
Матрица возможностей	Стратегия обратной вертикальной интеграции
Матрица СВОТ	Стратегия развития бизнеса
Матрица угроз	Стратегия развития продукта
Метод СВОТ	Стратегия развития рынка
Миссия организации	Стратегия сбора урожая
Миссия цели	Стратегия сокращения
Направления установления целей	Стратегия сокращения расходов
Непосредственное окружение	Стратегия усиления позиции на рынке
Области выработки стратегии	Стратегия централизованной диверсификации
Обычное изменение	Сфера деятельности
Организационная культура	Фазы установления целей
Организационная структура	Философия организации
Организационные изменения	Целевые ориентиры
Перестройка организации	Цели быстрого роста
Покупатели	Цели организации
Поставщики	Цели роста
Приемлемость целей	Цели сокращения
Профиль среды	Цели стабильного роста
Радикальное преобразование организации	Эталонные стратегии
Реализация стратегии	Эталонные стратегии диверсифицированного роста
Сильные и слабые стороны	Эталонные стратегии интегрированного роста
Сильные стороны отрасли	Эталонные стратегии концентрированного роста
Сильные стороны фирмы	Эталонные стратегии сокращения
Совместимость цели	
Сопrotивление изменениям	
Среднесрочные цели	
Стратегические изменения	
Стратегическое управление	
Стратегия	
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	

### ***Вопросы для дискуссии и самоконтроля***

1. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического управления, и раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры.
2. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.
3. Приведите примеры организаций, проигравших в конкурентной борьбе по причине неверного стратегического прогноза.
4. Приведите примеры стратегий и правил и проанализируйте то, как они связаны между собой.
5. Назовите типы рыночных стратегий, которые могут осуществляться фирмой. Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

6. Перечислите эталонные стратегии развития бизнеса и постарайтесь проанализировать на конкретных примерах возможности и трудности реализации каждой стратегии.
7. Рассмотрите какую-нибудь комбинированную стратегию и укажите на те условия, при которых она может быть успешно реализована.
8. Объясните, почему сердцевина выполнения стратегии — это проведение стратегических изменений.
9. Рассмотрите роль и место стратегического контроля в стратегическом управлении.

### ***Библиографический список***

1. *Schendel D.E., Hatten K.J.* Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972.
2. *Higgins J.M.* Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
3. *Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr.* Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1985.
4. *Katz D.* Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.
5. *Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: Free Press, 1980.
6. *Kotler P.* Marketing Management, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
7. *Glueck W.F.* Business Policy and Strategic Management. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1980.
8. *Thompson A.A. Jr., Strickland III, A.J.* Strategic Management: Concepts and Cases, 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.
9. *Sniith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.G.* Business Strategy and Policy, 2nd ed. Boston, Ma.: Houghton Mifflin, 1988.
10. *Alexander L.D.* Successfully Implementing Strategic Decisions // Long Range Planning. Volume 18. No 3. 1985. P. 91—97.
11. *Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey — Bass Publishers, 1985.

Раздел II

---

# Стратегия продукта

---

## **Содержание раздела**

### **Конкретная ситуация для размышления**

#### **Глава 6. Концепция продукта в стратегическом управлении**

1. Понятие продукта
2. Основные составляющие продукта

#### **Глава 7. Динамика продукта**

1. Жизненный цикл продукта
2. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла
3. Стратегия создания нового продукта

#### **Глава 8. Продуктовая стратегия фирмы**

1. Стратегия конкуренции
2. Анализ портфеля продукции
3. Маркетинг в стратегии фирмы

### ***Выводы по разделу II***

### ***Основные термины и понятия***

### ***Вопросы для дискуссии и самоконтроля***

### ***Библиографический список***

## **Раздел II. Стратегия продукта**

Любая организация, независимо от того, каково ее положение в обществе, чем она занимается и какие при этом она преследует цели, для того, чтобы существовать и развиваться, должна что-то получать из внешней среды и что-то отдавать во внешнюю среду. В том случае, если организация занимается бизнесом, она отдает окружению производимую ею продукцию, обеспечивая тем самым себе возможность дальнейшего существования. Однако с полным основанием можно сказать, что для деловых организаций это не единственный, но главный канал, связывающий фирму с окружением. Далее в этом разделе будет идти речь только о продукции деловых организаций и только о продукции, реализуемой внешнему по отношению к фирме потребителю.

Цель раздела — рассмотрение двух вопросов:

- как понимается продукт в стратегическом управлении и какие характеристики продукта учитываются в стратегическом управлении;
- как концепция продукта, развиваемая в стратегическом управлении, оказывает влияние на конкурентное поведение фирмы на рынке, а также на основные функции менеджмента.

## **Конкретная ситуация для размышления**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны, хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится платеж и тогда возникнут серьезные проблемы. На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд долл и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, однако менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе. Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведут данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Стинс Коман», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн долл. В «Стинс Коман» работает свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух общности фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, например, в 1994 г.

сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как на первый взгляд. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Стинс Коман» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего использования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако она все-таки закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладала известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров, необходимо было провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, следовало разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Стинс Коман» провела переговоры с фирмой «Аквариус Системс» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а о разработке системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании «Ме-

рисел» и дилерскую сеть фирмы «Аквариус». На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Стинс Коман» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент «Стинс Коман» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс «домашних» компьютеров. Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и без монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожало компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Стинс Коман» выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит. То есть покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390 или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевизору, не способствовал появлению интереса к компьютеру. А плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

В мае 1996 г. г-н Анисимов признал, что его проект 1994 г. по изготовлению «домашних» персональных компьютеров «Амата» был ошибочным. В частности, он отметил, как об этом писала газета «Коммерсантъ-Daily» 14 мая 1996 г., «для домашних компьютеров нужна совершенно иная экономика, чем та, что мы имеем сейчас. Для массовых продаж home PC в государстве обязательно должен быть обширный средний класс. Его в России нет. Нужна система банковского кредитования граждан, нужна готовность фирм вложить огромные деньги в рекламу».

Сколько же есть вещей,  
без которых можно жить.  
*Сократ*

## **Глава 6. Концепция продукта в стратегическом управлении**

Часто можно слышать от отечественных производителей потребительских товаров, что они делают гораздо лучшие по качеству и более дешевые изделия, а «глупые» покупатели берут не их продукцию, а импортную. Кто в этом виноват? Конечно же, производители. На рынке король — это покупатель, и он платит за то, что ему нравится. Он может заблуждаться с точки зрения производителей, но право выбора принадлежит ему. Поэтому и производить надо то, что нужно покупателю, а не сетовать на его неправильное поведение. Англичане говорят: «Не бывает плохой погоды — бывают плохо одетые люди». Это выражение применительно к рассматриваемому вопросу можно пересказать так: «Не бывает плохих покупателей — бывают плохие производители и продавцы». В данной главе будет рассмотрено то, за что платит покупатель, так как именно это является исходной точкой в определении стратегии продукта фирмы.

### **1. Понятие продукта**

Понятие продукта очень сильно варьируется в зависимости от того, кто и в каком контексте его рассматривает, а также в зависимости от того, к каким видам продукции оно применяется. Есть и ряд других факторов, определяющих то, как будет пониматься продукт.

#### **Факторы, определяющие понимание продукта**

Можно, например, считать, что продукты — это то, что создает фирма. Однако, если попросить ответить на вопрос «Что создает Ваша фирма?» американских руководителей, многие из них ответят: «Мы делаем деньги». Японский же высший руководитель на этот же вопрос может ответить: «Мы делаем на фирме качественных людей, которые потом делают высококачественную продук-

цию». Могут быть ответы типа «Мы производим телевизоры». Могут даже называться конкретные модели изделий, может быть сказано, что производится определенный тип продукции, например полуфабрикаты, и, наконец, может прозвучать ответ, что мы удовлетворяем определенную потребность клиентов, например потребность в питании. Каждое данное понимание продукта отвечает на вопрос о том, что делает фирма, и принципиально отличается одно от другого в зависимости от того, кто и в каком контексте дает ответ.

Если посмотреть на продукт с позиции высшего руководства, то он предстает как нечто, с помощью чего фирма завоевывает себе позиции на рынке. Для производителя продукт — это изделие, которое выполняется по определенным технологическим схемам, на которое затрачиваются ресурсы и время и которое должно соответствовать определенным образцам, стандартам, иметь определенные качественные и количественные характеристики и т.п. Для экономиста продукт — это то, что приносит фирме издержки, пока это производится, хранится или находится в реализации, и то, что приносит фирме доход после реализации покупателям. Для работника маркетинговой службы продукт — это то, что должно быть продано и тем самым должно привести к решению двух задач: принести определенный доход фирме и по возможности лучше удовлетворить определенные потребности и запросы покупателей. Свой определенный смысл в понимании продукта вкладывает разработчик продукта, по-своему смотрит на продукт плановик и, наконец, свой особый смысл продукт имеет для покупателя.

Принципиальное различие в понимании продукта связано с тем, в какой натуральной форме он предстает потребителю: является ли он вещью либо услугой. В последнее время все большее развитие получают продукты комбинированные, объединяющие вещь и услугу. Большое влияние на понимание продукта может оказывать то, кто является его потребителем (производственное потребление или личное), или же что является исходным материалом или сырьем, из которого изготавливаются продукты, или, например, временные границы его потребления, а также ряд других факторов.

### **Эволюция взгляда на продукт**

Длительное время в бизнесе господствовал взгляд на продукт как на изделие, которое надо подешевле произвести и по возможности дороже продать, т.е. некий симбиоз взгляда производителя и экономиста. Этот взгляд все еще достаточно широко распространен и в современном бизнесе. В соответствии с таким подходом сердце-

виной, центром бизнеса является изготовление изделия, т.е. производство. Все же остальные функциональные службы являются как бы обслуживающими, производящими накладные расходы, а следовательно, вынужденно обременяющими производство. Именно такой подход является доминирующим в марксизме и соответственно в практике социалистического производства.

Развитие рынка, развитие общественных отношений, насыщение рынка товарами, изменение структуры действующих потребностей и ряд других факторов привели к тому, что центр продуктообразующих факторов передвинулся из сферы производства в сферу реализации. Это значит, что сущностные характеристики продукта, а соответственно и понимание продукта, начинают задаваться не тем, что, как и из чего изготавливается, а тем, что продается и, в первую очередь, что покупается. Поэтому, если фирма стремится успешно осуществлять стратегию рыночной конкуренции, побеждать в рыночной борьбе и выживать в долгосрочной перспективе независимо от характера и содержания ее деятельности, руководство фирмы должно избегать производственной трактовки продукта, взгляда на продукт как на производимое фирмой изделие.

|| *С учетом этих замечаний мы будем рассматривать продукт как совокупность характеристик того, что продает фирма и что покупает клиент.*

Для стратегического управления принципиальное значение имеют три следующих взгляда на продукт:

- как на средство удовлетворения потребностей клиентов;
- как на развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает;
- как на основное средство конкурентной борьбы.

## 2. Основные составляющие продукта

Очевидно, что фирма продает покупателю вещь (набор вещей), услугу (набор услуг) или комбинацию первого и второго, на создание которых она затратила определенные средства, ресурсы, организационные усилия, время и т.п. для того, чтобы придать этим продуктам определенные качества. Создаваемые фирмой качества должны привлечь внимание покупателя и побудить его купить продукцию фирмы. Фирма должна стремиться создавать качества, полезные для покупателя, однако она может создавать только те качества производимого ею продукта, которые позволяют имеющаяся у нее технология, квалификация кадров, наличные ресурсы и,

наконец, видение руководством того, какими качествами должен обладать продукт, производимый фирмой.

Очень часто может получиться так, что фирма производит одну продукцию, а продает совсем другую, хотя при этом и производимая продукция, и продаваемая имеют совершенно одинаковые физические свойства, потому что это одно и то же изделие или одна и та же по содержанию и форме исполнения услуга. Связано это с тем, что покупатель не обязательно покупает те свойства продукции, которые произвела фирма. Он покупает те свойства продукта, которые способны удовлетворить его потребности и желания, соответствуют его вкусу, прихотям и даже настроению. Например, Аэрофлот долгое время зазывал клиентов тем, что протяженность его авиалиний самая большая в мире. Может, это и исключительная особенность Аэрофлота, но клиента, покупающего его услуги, интересуют уровень обслуживания, комфортабельность салона, точность и безопасность осуществления перелетов и т.п. Поэтому очень важно иметь в виду, что продукт — это не то, что производится, а то, что приобретается покупателем, то, за что он платит.

Фирма производит изделие. Свойства же этого изделия, которые удовлетворяют потребности клиента, составляют содержание продукта. В таком случае давайте посмотрим, что приобретает покупатель, за какие свойства продукта он платит, т.е. что же составляет содержание продукта.

### **Функциональные свойства и качества**

Совершенно очевидно, что покупателя интересуют те функциональные свойства и качества продукта, которые позволяют ему удовлетворить определенные потребности. В значительной массе продукция с однородными потребительскими функциями для покупателя имеет более или менее одинаковые потребительские свойства. Однако это касается только самого обобщенного понимания потребительской функции продукта. Например, при обобщенном понимании потребительская функция автомобиля состоит в его способности перевозить людей и грузы. Однако покупателя, приобретающего автомобиль для того, чтобы использовать его как средство извоза для получения заработка, могут интересовать такие потребительские свойства и качества автомобиля, как надежность при интенсивной, долгосрочной эксплуатации, низкое потребление горючего, вместительность и наличие емкого багажника. Покупатель же, приобретающий автомобиль, чтобы «выезжать в свет», будет интересоваться дизайном автомобиля, отделкой салона, комфортабельностью и т.п. Гонщика интересуют скоростные качества авто-

мобиля, его способность обеспечивать безопасность водителя, а также ряд других соответствующих свойств.

Таким образом, совокупность потребительских характеристик товара распадается на две подгруппы. Первая подгруппа — это потребительские функции и свойства товара, которые как бы определяют вид товара, его принадлежность к определенной товарной группе: телевизоры, автомобили, наручные часы и т.п. Каждая данная группа товаров имеет общее функциональное предназначение. При этом не исключается возможность более детального дробления на подгруппы, отражающие более узкую функциональную специализацию. Вторую подгруппу составляют те потребительские характеристики и свойства товара, которые имеют особый потребительский смысл для покупателей, т.е. те характеристики, которые удовлетворяют конкретные потребности конкретного потребителя.

Производитель в силу особенностей своего положения по отношению к товару преимущественно видит товар сквозь призму первой подгруппы потребительских свойств. Покупатель же воспринимает потребительские свойства в основном как относящиеся ко второй подгруппе. В последнее время тенденция изменения соотношения внутри продукта первой подгруппы потребительских качеств и второй состоит в постоянном возрастании удельного веса второй подгруппы. Поэтому для успешного функционирования фирма должна все более и более рассматривать потребительские качества своей продукции так, как их воспринимает потребитель, а не производитель. Иначе эта фирма обречена продавать не тот продукт, который она создает.

Было бы неверно думать, что продукт характеризуется только его функциональными потребительскими качествами и свойствами и что покупатель делает выбор при покупке товара на основе оценки и сравнения этих свойств. Даже когда потребительские свойства товаров существенно отличны, покупателю трудно различить их и тем более оценить преимущества одних перед другими. В той же ситуации, когда однородных продуктов огромное количество, когда все они в соответствии с их описанием обладают более или менее одинаковыми качествами и, наконец, когда свойства продукта покупатель реально может оценить лишь в процессе его потребления, содержание продукта начинает дополняться еще несколькими существенными составляющими.

### **Марка продукта**

Во-первых, это марка продукта. Очень часто покупка продукта делается потому, что покупается изделие определенной марки. В

этом случае покупатель приобретает не просто товар, имеющий определенные потребительские свойства, а нечто гораздо большее. Содержание товара расширяется, так как покупателем также приобретается право приобщиться к определенной марке, право пользоваться изделием определенной марки или же гарантия определенных потребительских качеств, обусловленная наличием на продукте данной марки.

*Марка продукта — это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которые используются для того, чтобы идентифицировать товары, услуги одного или нескольких продавцов, чтобы отделять свои продукты от продуктов конкурентов.*

Названия, используемые для марки, могут быть именем отдельного лица или нескольких лиц, отдельным словом или сочетанием слов, могут совпадать с названием фирмы, а могут и отличаться.

Очень часто марка имеет определенный символический эквивалент. Это может быть определенный значок, какие обычно ставятся на автомобили, это может быть определенная расцветка, определенный стиль написания названия марки, определенные элементы дизайна продукта и т.п., которые позволяют распознать марку. Данные символы, отражая определенную марку, часто имеют ценность и сами по себе. Так, например, в связи с тем, что в Европе в число наиболее популярных входят автомобильные марки «Мерседес-Бенц», «Вольво», «Порше» и «БМВ», использование их символов для украшения одежды или других изделий приводит к повышению потребительской привлекательности этих изделий.

Для того чтобы защитить исключительное право использования марки, фирмы регистрируют *торговую марку*, которая может полностью совпадать с маркой, а может быть ее частью. Использование торговой марки без согласия владельца противозаконно и является уголовно наказуемым.

### ***В практике бизнеса***

По оценкам американского журнала *Financial World*, самой дорогой торговой маркой в мире в 1993 г. являлась марка *Coca-Cola*, стоимость которой оценивалась в 35,9 млрд дол. Оценка давалась на основе сложных расчетов, проведенных в отношении 290 компаний. В 1992 г., когда этот журнал проводил аналогичную оценку 111 компаний, первое место заняла марка *Marlboro*.

Таблица 1

**Десять лучших торговых марок мира**

Марка	Компания-производитель	Место в 1993 г.	Место в 1992 г.	Стоимость марки, МРД ДОЛ.
Coca-Cola	Coca-Cola	1	2	35,9
Marlboro	Phillip Morris	2	1	33,0
Nescafe	Nestle	3	4	11,5
Kodak	Eastman Kodak	4	7	10,0
Microsoft	Microsoft	5	8	9,8
Budweiser	Anheuser Bush	6	5	9,7
Kellogg's	Kellogg	7	6	9,3
Motorola	Motorola	8	13	9,2
Gillette	Gillette	9	11	8,2
Bacardi	Bacardi	10	14	7,1

За что же платит покупатель, приобретая марку, какие же потребительские свойства, заключенные в ней, позволяют рассматривать ее как одну из составляющих продукта?

1. Марка выступает для покупателя гарантом определенного уровня и содержания потребительских свойств покупаемой им вещи или услуги. Марка может гарантировать определенное качество, ниже которого не опустятся потребительские характеристики товара, надежность в эксплуатации, соответствие функциональных свойств продукта его спецификации.

2. Покупка продуктов определенной марки позволяет клиенту облегчить процесс их использования, так как многие из товаров одной и той же марки обладают аналогичными эксплуатационными характеристиками.

3. Покупая продукт определенной марки, клиент включается в соответствующую систему обслуживания, ремонта и замены продукта.

4. Марка облегчает для покупателя позиционирование продукта в системе других продуктов, а также комбинирование данного продукта с другими.

5. Товары целого ряда марок покупаются только из-за того, что они обладают повышенной престижностью.

6. Покупая товары определенной марки, клиент удовлетворяет свои потребности в продуктах определенного стиля. В данном случае марка выступает гарантом стиля.

7. Марка облегчает покупателю процедуру выбора и покупки, так как в условиях переполненного рынка и товарного суффицита она задает ориентир при поиске и выборе продукта.

Роль и удельный вес марки как составляющей продукта все время растет. Поэтому для фирмы в создании продукта процесс создания марки приобретает исключительно важное значение. Многие фирмы рекламируют не продукт, а марку, пытаясь привлечь клиентов к покупке товаров именно их марки. Сначала фирма работает на марку, потом, если эта работа была успешной, марка работает на фирму.

Помимо того, что марка может способствовать продвижению продукта на рынке, ее использование дает фирме и некоторые другие преимущества. В частности, марка позволяет в определенной мере защищаться от конкурентов, как путем защиты производимых товаров от копирования, так и путем формирования стабильных групп потребителей товаров. Марка позволяет поднять престиж фирмы, способствует созданию ее имиджа. Например, для фирмы «Тоета» исключительно большое значение в деле повышения ее престижа и усиления ее позиций на рынке сыграл автомобиль марки «Королла». Он получил широкое признание покупателей, и тем самым расширил интерес к автомобилям фирмы «Тоета».

Вкладывая большие деньги в марку, фирмы создают себе конкурентные преимущества. При этом фирмы уделяют большое внимание защите своей марки как от незаконного использования, так и от действий, могущих нанести ей ущерб.

### ***В практике бизнеса***

Петродворцовый часовой завод, выпускающий наручные, карманные и настольные часы, для своей продукции в 1962 г. зарегистрировал торговую марку «Ракета». В последние годы завод имеет трудности со сбытом своей продукции. Не получив прибыли, 1995 г. он завершил с неудовлетворительными результатами. Однако новогоднее представление на Российском телевидении дало часовому заводу шанс резко поправить свое финансовое положение. Во время показа рекламной вставки, касающейся часов фирмы «Касио», которая была подготовлена специально для этой передачи, ведущий выбросил за борт отстающие на две минуты часы капитана корабля и предложил ему взамен часы фирмы «Касио», которые, по его словам, никогда не отстают. Все было бы ничего,

если бы ведущий, выбрасывая старые часы капитана, не сказал фразу: «Ракета что должна делать? Летать!»

Это высказывание руководство Петродворцового часового завода расценило как оскорбление, нанесшее моральный и материальный ущерб, и вознамерилось получить с обидчиков (продюсерской компании «Соти», японской фирмы «Касио» и ее рекламного агентства «Маккан Эриксон») компенсацию в размере 7 млн дол. Для того чтобы вести тяжбу с фирмами, которые нарушили закон о рекламе и неуважительно отнеслись к торговой марке «Ракета», Петродворцовый часовой завод поручил инвестиционно-финансовой группе «Ленстройматериалы», уже имеющей опыт отстаивания в суде интересов клиентов, быть его поверенным в данном деле.

Уличенные заводом в оскорблении торговой марки его продукции «ответчики» по-разному отреагировали на заявление завода. Телевидение сумело доказать свою невиновность, сославшись на контракт с продюсерским центром «Соти», в котором оговаривалось, что телевидение не отвечает за содержание рекламы. В то же время «Соти», признав свою вину, обязался за свой счет изготовить и показать на телевидении четыре пятнадцатиминутных представительских фильма о Петродворцовом часовом заводе. Фирма же «Касио» попыталась обосновать свою непричастность к рекламной вставке в новогоднем шоу тем, что решение об участии в программе принималось кем-то там в Токио, что в «Касио» ничего не известно о торговой марке «Ракета» и что их конкурентом является компания «Ситизен».

## **Имидж продукта**

Второй важной составляющей продукта, которая выходит за рамки его функциональных потребительских свойств, является имидж. Марка и имидж очень тесно связаны между собой. Марка способствует созданию имиджа, в свою очередь, марка отражает определенный имидж продуктов фирмы. Имидж продукта не может существовать, если продукт не имеет марки, товарного знака, отличающего его от других продуктов. В то же время в большинстве случаев покупатель отдает предпочтение продукции той или иной марки только потому, что эта продукция имеет определенный имидж. Однако, хотя марка и имидж — это две составляющие продукта, которые очень тесно переплетены между собой, они ни при каких обстоятельствах не совпадают и не подменяют друг друга.

Рассмотрим, чем же является имидж, рассматриваемый как часть продукта, какие характеристики продукта он включает в себя, что создает фирма, создавая имидж продукта, за что платит

покупатель, покупая имидж, и какие потребности он при этом удовлетворяет.

*Имидж явления — это устойчивое и распространенное представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного явления.*

Он обычно формируется общественным сознанием и существует в общественном сознании. Хотя, конечно же, каждый индивид может иметь собственное представление о явлении, отличное от бытующего в общественном сознании имиджа данного явления.

*Имидж продукта — это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо же исключительных характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.*

Имидж продукта складывается под влиянием четырех факторов:

- имидж фирмы (марки), производящей либо же реализующей данный продукт;
- качество продукта, отражающее его соответствие заключенным в нем основным потребительским функциям;
- состояние аналогичной продукции других фирм;
- критерии, нормы и предпочтения покупателей данного продукта.

В свою очередь имидж сам оказывает влияние на эти факторы, что приводит к их изменению. Важно отметить и то, что эти факторы также находятся в активном взаимодействии и влияют как друг на друга, так и на всю совокупность данных факторов.

В отличие от имиджа фирмы, обычно связанного с ролью, которую фирма играет в жизни общества или в экономике, с философией руководства фирмы, с ее миссией, принципами конкуренции, с уникальностью решаемых ею задач и т.п., имидж продукта в концентрированной форме выражает исключительные отличительные особенности продукта, выделяющие его в кругу аналогичных продуктов либо же наделяющие его потребительские функции особыми, специфическими качествами.

Имидж продукта отражает одно из свойств либо же комбинацию следующих свойств продукта.

1. Продукт наделен особыми качествами. Такими качествами могут быть надежность в эксплуатации, удобство в использовании, или, например, содержание большого количества витами-

нов, высокая продолжительность хранения, отсутствие вредных веществ и т.п. Например, Московский университет имеет имидж вуза, в котором дается очень хорошее образование.

2. Продукт наделен лучшими качествами, чем аналогичная продукция других фирм. Это может быть самый чистый продукт, или самый дешевый среди аналогичных, или самый потребляемый в стране и т.п. Например, имидж водки «Кристалл» связан с тем, что это наиболее качественная и чистая (не содержащая вредных примесей) водка.

3. Продукт отражает статус покупателя. Имеются продукты, имидж которых состоит в том, что их потребляют определенные социальные слои населения. Продукты могут иметь имидж, отражающий профессиональный статус, принадлежность к определенной возрастной группе и т.п. Например, в России мобильный телефон имеет вполне устойчивый имидж продукта, пользование которым определяет принадлежность к категории достаточно обеспеченных деловых людей.

4. Продукт обладает исключительной отличительной особенностью. Такой особенностью может быть уникальность продукта или исключительные обстоятельства его создания, стопроцентная невозпроизводимость продукта и т.п. Примером продуктов, обладающих таким имиджем, могут служить изделия ремесленников, то, что обобщенно называется «hand made». Например, такой имидж имеют «хохлома» или другие аналогичные изделия народных промыслов.

5. Продукт связан с особой ситуацией. Обычно эти продукты имеют характер памятного сувенира, ритуального продукта либо же продукта, соответствующего определенным ситуациям. Например, шампанское в нашей стране имеет имидж напитка, который необходимо пить в торжественной обстановке при провозглашении здравий.

6. Продукт ассоциируется с отдельными людьми. В данном случае встречаются два наиболее распространенных варианта. Первый вариант — это когда создание продукта связывается с конкретным человеком или группой людей. Второй случай — это когда продукт использовался определенным человеком или группой людей. Большое количество примеров имиджа продукта такого рода дают образцы одежды, которые были введены в обиход известными артистами. В нашей стране примером этого может служить обувь от Пугачевой. К данному типу имиджа обычно относятся имидж продуктов, реализуемых под лозунгом о том, что фирма поставляет свою продукцию какому-либо выдающемуся клиенту. В

советское время производители фруктового вина в Литве любили повторять, что они поставляют это вино ко двору английской королевы.

Как видно, имидж продукта имеет различные проявления, связан с различными характеристиками продукта и отражает различные подходы потребителя к продукту. В одном продукте потребитель видит одно, и это создает в его глазах имидж данного продукта, в другом — другое, в третьем — третье и т.д. Однако необходимо подчеркнуть, что, несмотря на разнообразие имиджей продуктов, есть что-то общее в их основе. Именно это общее, облеченное в форму конкретного проявления, создает фирма, и это общее покупает потребитель продукта, выкладывая свои деньги за имидж продукта.

Приобретая товар, имеющий определенный имидж, осуществляя дополнительную плату за этот имидж, покупатель оплачивает *ассоциации*, связанные с этим товаром. При этом покупатель как бы приобретает не только товар, но и особое место этого товара в окружающей среде, отражающееся в концентрированной форме в имидже товара. Покупая имидж как составляющую часть продукта, покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды приобщиться к определенным процессам в окружении, занять в нем определенное место. Поэтому, создавая имидж продукта, вкладывая в этот процесс большие средства, фирма должна четко осознавать, что, добиваясь исключительности своего товара, создавая у него отличительные особенности, она в конечном счете должна все это подчинять основной цели создания имиджа: выведению своего товара на такое место в среде, которое имеет повышенную привлекательность для покупателя.

Имидж как составляющая продукта приносит фирме положительные результаты только в том случае, если он имеет привлекательность для покупателя. Человеку, не интересующемуся своим статусом, нет необходимости платить за имидж, который должен определить или поднять его статус в собственных глазах и глазах окружения. Поэтому, создавая конкурентный имидж продукта, очень ясно надо осознавать, какому покупателю этот продукт будет предназначен, кого фирма видит потребителем своего продукта.

Имидж — достаточно сильное, но в то же время достаточно опасное для нее же оружие в руках фирмы. Имидж создается очень долго, для его создания требуются большие усилия и средства. Но подорвать его можно в одночасье. При этом негативный эффект для фирмы иногда может быть просто катастрофическим. Поэтому,

создавая имидж, фирма должна понимать, что в дальнейшем ей необходимо будет прилагать соответствующие усилия для того, чтобы этот имидж поддерживать.

### **Упаковка и этикетка**

Третьей составляющей продукта, выходящей за рамки его функционально-потребительских качеств, являются упаковка и этикетка. Практически каждому покупателю приходилось сталкиваться с такими ситуациями, когда покупка делалась только из-за привлекательной упаковки или красочной этикетки. И наоборот, часты случаи, когда отсутствие должной упаковки делало невозможной покупку даже самого нужного товара. Непривлекательная этикетка может убить самый качественный товар, к таким же последствиям может привести отсутствие должной информации на этикетке или же, наоборот, излишняя информация на ней. Упаковка и этикетка иногда становятся символом товара, позволяющим распознавать его на различных рынках. В определенных случаях упаковка позволяет увеличить возможности использования продукта по прямому назначению и даже расширить его потребительские функции. Например, создание для напитков бумажных пакетов с приклеенными к ним трубочками резко расширило возможности продажи соков и других безалкогольных напитков.

### ***В практике бизнеса***

Обострение конкуренции на рынке пищевых продуктов, вызванное в значительной мере появлением большого количества импортных товаров в яркой и прочной упаковке, заставило крупнейший в России Московский пищевой комбинат пойти на большие затраты ради того, чтобы установить современное оборудование по изготовлению упаковки с цветной флексографической печатью. На Западе считается, что яркая цветная упаковка увеличивает объем продаж продукции примерно на 15%. Оборудование было введено в действие в 1993 г.

На закупку оборудования для изготовления на уровне мировых стандартов упаковки для чая, кофе, поджаренного картофеля, конфект, концентратов супов и других сухих продуктов комбинат затратил 1,5 млн долл., которые должны были окупиться в течение полутора лет. Все закупленное оборудование импортное, так как российская промышленность не производит технологического оборудования на уровне того, которое комбинат приобрел в Германии и США у фирм «Фишер и Крекс» и «Дюпон де Немурс». В Германии же у фирмы «Сикра» была закуплена и краска. Наряду с высоким

качеством упаковки, обеспечиваемым данным оборудованием, одним из важных факторов, определивших закупку именно этой технологии, явилось то, что путем быстрой переналадки установленное на комбинате оборудование может быть использовано для изготовления практически любой необходимой упаковки для пищевых товаров.

Упаковка обычно связана с реализацией одной или нескольких следующих функций.

1. Упаковка является *емкостью*, в которой находится продукт. В этом случае упаковка должна обеспечивать определенный объем для помещаемого в нее продукта. В зависимости от установившегося спроса фирмы определяют то, какого объема упаковки нужно использовать, и то, в какой относительной пропорции. Очень часто фирмы стараются сохранить единый вид и единую этикетку применительно к упаковкам разного объема. Кроме обеспечения определенного объема для содержания в нем продукта, упаковка в качестве важной задачи имеет обеспечение сохранности продукта. Способность упаковки обеспечивать сохранность продукта при транспортировке и хранении, предотвращать его порчу или снижение качества под влиянием внешних факторов, таких, как температура, влажность, освещенность и т.п., играет исключительно важную роль для увеличения возможностей реализации продукта.

Наконец, как емкость, в которой хранится продукция, упаковка должна нести на себе необходимую и форму и о находящемся в ней продукте: что за продукт находится, в каком количестве, дата помещения товара в упаковку и срок его хранения, условия хранения и транспортировки, для кого предназначен продукт и т.п.

2. Упаковка и этикетка являются средством *привлечения внимания* покупателя к продукту. Для этого проводится специальная работа по выяснению того, какая упаковка и какая этикетка больше всего привлекут внимание покупателя, какой вид упаковки и этикетки может вызывать интерес покупателя к продукту. В соответствии с результатом этих исследований разрабатываются предложения по форме, видам и расцветке упаковки, разрабатывается дизайн этикетки с такой целью, чтобы покупатель увидел товар и заинтересовался им. Обычно, если в упаковке находится продукт известной марки, в фокусе внимания находится марка или торговый знак. Если же марка неизвестна, то для привлечения внимания используются другие средства, такие, например, как обращающая на себя внимание оригинальная расцветка.

3. С помощью упаковки и этикетки фирма *рекламирует марку и создает имидж* товару. Упаковка, особенно пакеты, в которые кладутся приобретенные товары, способствует широкому распространению и популяризации марки фирмы. Покупатели в данном случае выступают как бы бесплатными агентами по рекламированию марки фирмы, а также ее отдельных продуктов, изображение которых наносится на упаковку.

Многие фирмы очень ответственно подходят к разработке упаковочных средств и оберточных материалов, особенно фирменных пакетов, так как это создает определенное впечатление о фирме, которое может закреплять желательный для фирмы имидж, а может его и разрушать. При удачно разработанной стратегии упаковка даже может быть ведущим средством создания желаемого для фирмы имиджа. Например, создание бумажных одноразовых стаканов, бумажных пакетов для картофеля и бумажных тарелок позволило системам ресторанного обслуживания, таким, как «Макдоналдс», обрести имидж ресторанов быстрого обслуживания (*fast food*).

4. Упаковка находит *дополнительное применение* после того, как товар приобретается потребителем. Она применяется для хранения товара в процессе его использования. Кроме этого упаковка может употребляться как инструмент использования продукта, что часто является очень важным фактором, влияющим на покупателя при выборе продукта. Например, если в упаковке находится жидкий товар, преимущество при покупке может быть отдано тому продукту, упаковка которого позволяет легче и удобнее отлить эту жидкость. Упаковки могут содержать ручки, средства изъятия товара и другие дополнительные приспособления. Также упаковка может использоваться дополнительно вне связи с содержащимся в ней товаром. Самым наглядным примером этого являются фирменные пакеты.

Важным направлением последующего использования упаковок является их утилизация. Это может быть возврат упаковок для повторного использования либо же использование упаковок как вторичного сырья. Значение данного направления использования упаковок все более возрастает, особенно в связи с обострением проблем загрязнения окружающей среды.

При создании упаковки необходимо принимать во внимание, что любая упаковка может начать играть существенную роль в реализации продукта, если ее разработать с учетом названных функций. При разработке упаковки и этикетки важно также учитывать и то, что будет помещаться в упаковку, в каких условиях будет

храниться продукт, как будет транспортироваться, в каких условиях, для каких целей и кем будет потребляться.

Упаковки бывают трех типов:

- первичные, в которых непосредственно хранится продукт;
- вторичные, в которые помещается продукт в первичной упаковке;
- транспортные, в которых перевозится и хранится товар.

Существование этих трех типов также необходимо учитывать при разработке каждой конкретной упаковки, так как для каждого типа упаковки существует свой набор специальных требований.

## Гарантии

Четвертой составляющей продукта, выходящей за рамки его потребительских функций, являются гарантии.

*Гарантии — это те обязательства фирмы в отношении ее продукта, которые она принимает перед покупателем и берется выполнять после того, как продукт был продан.*

В связи с увеличением разнообразия продуктов, расширением числа каналов их сбыта, усложнением механизмов и устройств, входящих в продукт, значение для покупателя гарантий как составляющей продукта становится зачастую критическим. Например, в начале 90-х гг. в США наблюдалось резкое увеличение спроса на автомобили фирмы «Хонда», несмотря на то, что спрос на большинство других автомобилей падал. Одной из основных, если даже не основной причиной этого, явилась созданная фирмой система обслуживания автомобилей. Она отличалась существенными удобствами для пользователей автомобилей «Хонда», что и побудило американских покупателей отдать предпочтение этому автомобилю перед другими японскими, американскими и европейскими автомобилями.

Может показаться, что гарантии применимы только к технически сложным продуктам либо же к очень дорогостоящим продуктам. На самом деле реальная практика бизнеса говорит, что это не так. Гарантии как составляющая часть продукта, за которую платит покупатель и которая сама по себе является ценностью для него, могут быть применены фактически к любому продукту. Более того, многие фирмы искусственно расширяют сферу гарантий или даже изобретают и предлагают гарантии, которые могут быть совсем не связаны с функциональными и эксплуатационными характеристиками продуктов, для того, чтобы привлечь внимание покупателей к их продукции, увеличить ценность продукции для покупателя.

### ***В практике бизнеса***

Гарантии как один из важных способов расширения возможностей реализации продукции широко используются фирмами, входящими в группу «Савва». Так, например, фирма «Савва Магнум», производящая и реализующая жалюзи, в практике своей деятельности применяет следующие гарантии. Будучи уверенной в качестве производимой ею продукции, она предоставляет покупателю гарантию до 2000 г. При этом цены сохраняются на том же уровне, что и у конкурентов, не дающих долгосрочной гарантии. По мнению руководства фирмы, эта гарантия после ее введения в значительной мере обеспечила прирост продаж в 1995 г. В частности, руководство считает, что 15% объема продаж было обеспечено именно за счет данной гарантии. Еще одной гарантией, практикуемой этой фирмой, является двухлетняя гарантия выкупа проданных ею станков для производства жалюзи в том случае, если покупатель станка решает прекратить изготовление жалюзи.

Фирма «Стекс», также входящая в группу «Савва», для продвижения на рынке зажигалок «Зиппо», ножей «Викторианс» и других товаров практикует выдачу пожизненной гарантии. Кроме этого фирма применяет практику выкупа назад зажигалок «Зиппо» у оптовых покупателей по цене продажи в том случае, если этого пожелает клиент, купивший у них зажигалки.

Систему гарантий, входящих составляющей в содержание продукта, можно разбить на несколько групп в зависимости от того, какие обязательства по отношению к покупателю берет на себя фирма. При этом необходимо подчеркнуть, что чаще всего используются комплексные гарантии, предлагающие покупателю целый спектр обязательств фирмы. Однако их можно представить в виде совокупности отдельных гарантий, которые могут быть отнесены к одной из нижеописываемых групп.

Первую группу гарантий составляют гарантии определенных качеств продукта, которые фирма выдает, опираясь на свою марку, используя свой имидж, апеллируя к предыдущему опыту и т.п. В этом случае фирма делает все при создании продукта, чтобы обеспечить обещанные ею гарантии. Она назначает более высокую цену, требуя, чтобы клиент платил за гарантируемые свойства продукта, например его высокое качество, но при этом ставит под удар свою репутацию, свой имидж, если гарантии не реализуются. Клиент покупает продукт и платит более высокую цену за гарантии, исходя из того, что он доверяет фирме. Однако в случае, если в реальности гарантируемые фирмой качества продук-

та не проявляются, покупатель понесет ущерб в размере оплаченных, но не оправдавшихся гарантий. Первая группа гарантий достаточно традиционна. Так как эти гарантии не имеют компенсационных механизмов, то существует высокий риск и возможность негативных последствий для обеих сторон. Поэтому данная группа гарантий может использоваться в бизнесе в том случае, если обе стороны достаточно осведомлены друг о друге: клиент хорошо знает фирму и доверяет ей, а в свою очередь фирма приемлет не всякого клиента, старается составить определенный круг доверенной клиентуры. В условиях высокой динамичности связей фирмы с клиентом, изменчивости рынка и т.п. сфера применения гарантий данной группы существенно сужается. При этом все реже и реже встречаются ситуации, когда продукт включает в себя гарантии только первого типа, хотя они продолжают входить в продукт в комбинации с гарантиями других типов.

Вторую группу гарантий составляют те гарантии, в соответствии с которыми покупатель получает право на гарантийное обслуживание, а также ремонт и обмен товара в случае его поломки или несоответствия эксплуатационных характеристик указанным в спецификации товара.

Гарантийное обслуживание включает широкий набор услуг, оказываемых клиенту. Это не только профилактическое обслуживание, но и установка и запуск в действие продукта, обучение клиента правилам эксплуатации продукта, снабжение клиента дополнительной инструкцией, помогающей ему более качественно использовать продукт. Для того чтобы сделать гарантийное обслуживание более удобным для клиента, фирма берет на себя обязательство следить за графиком проведения обслуживания, осуществлять необходимую транспортировку и т.п.

Гарантии по ремонту и обмену товара в случае его поломки или несоответствия заявленному качеству все чаще выступают решающим фактором для покупателя в оказании предпочтения какому-либо из однородных продуктов. При этом покупатель учитывает доступность, скорость и простоту получения услуг в соответствии с гарантиями. Например, огромная разница в содержании гарантии на ремонт автомобиля при его поломке существует между тем, кто — фирма или владелец — забирает и доставляет автомобиль на ремонт с места его поломки. Существенным для данного типа гарантий является то, сколько клиент должен заплатить за услуги по ремонту. Часто фирмы идут на снижение этих издержек для покупателя, делая тем самым гарантии более весомой частью продукта

и компенсируя таким образом свои убытки на ремонте выгодами от реализации продукта.

К третьей группе гарантий относятся гарантии, связанные с ценой товара. Очень часто такие гарантии как одни из самых важных включаются в продукт фирмами, которые ведут устойчивую ценовую конкуренцию. В соответствии с этими гарантиями покупатель имеет право получить скидку с цены товара в том случае, если он купил товар по одной цене, а после этого произошло снижение цены на данный товар. Обычно срок действия данной ценовой гарантии ограничен, однако он достаточен для того, чтобы покупатель приобретал товар, не дожидаясь наступления распродажи этого товара по сниженным ценам. К данной группе гарантий относятся также и гарантии самой низкой цены. В этом случае, если продавец объявляет, что у него самая низкая цена, он берет на себя обязательство компенсации ценовой разницы, если данный товар кем-то продается по более низкой цене. Более того, некоторые фирмы гарантируют компенсацию даже большую, чем величина разницы, как в случае последующего снижения цены, так и в случае объявления более низкой цены каким-либо другим продавцом.

Определенной разновидностью данных гарантий можно считать гарантии объема продаваемого продукта либо же оказываемой услуги. Это может быть гарантия стопроцентного отпуска продукта, а может быть и гарантия избыточного отпуска продукта. Наглядным примером гарантии стопроцентного обслуживания клиента может служить так называемая система собачьих коробок, когда вся оставшаяся от заказа в ресторане еда упаковывается в специальные пакеты и отдается клиенту. Такая система может показаться для нас нелепой и несущественной. Однако она играет важную роль в ресторанном деле многих стран, например США.

Четвертой группой гарантий являются гарантии на возврат купленного продукта вне зависимости от того, соответствует или нет товар объявленным качествам или же произошли какие-либо поломки. Этот тип гарантии является наглядным примером того, как традиционный взгляд на гарантии надежности и качества продукта может быть расширен и видоизменен таким образом, что составляющая гарантии становится применима к продуктам, к которым она ранее была совершенно неприменима. Гарантия возможности возврата товара с полной компенсацией покупателю произведенной им оплаты в течение определенного периода после его покупки без предъявления обоснования возврата, а только по причине нежелания далее иметь купленный продукт делает воз-

возможным применение данной гарантии практически к любому товару, не теряющему полностью или значительно своих потребительских качеств за гарантийный период использования.

Подводя краткий итог, схематически структуру продукта можно представить следующим образом (рис. 9):

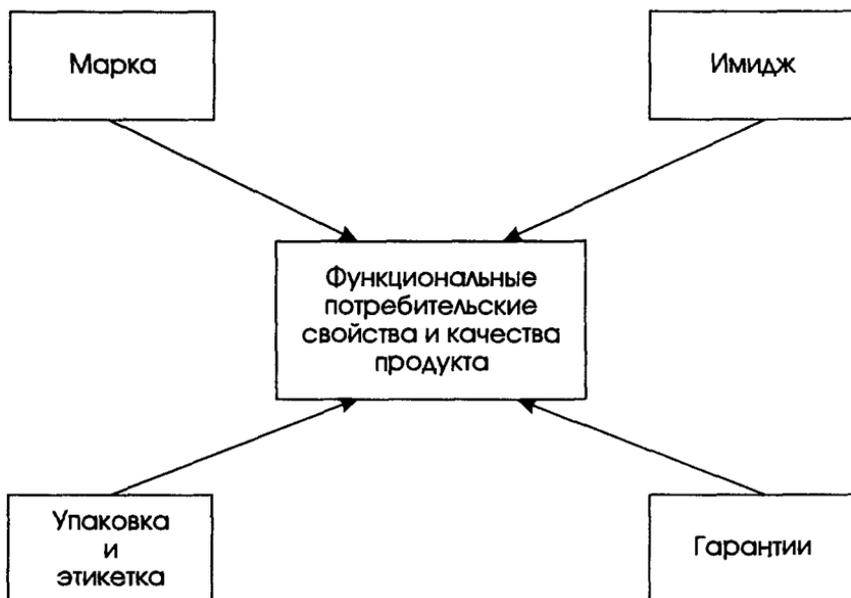


Рис. 9 Составляющие продукта

- ядро продукта — функциональные потребительские качества и свойства продукта;
- отличительная фирменная «оболочка» продукта — марка, имидж, упаковка и этикетка, гарантии.

Фирма затрачивает средства не только на создание ядра, но и на создание оболочки продукта. Это может показаться нерациональным и даже расточительным. Однако покупатель платит за товар не только исходя из его функциональных потребительских качеств, но и очень часто в первую очередь в зависимости от состояния его оболочки. Оболочка его интересует никак не меньше ядра продукта. Покупатель выигрывает от качественной оболочки, так как она, равно как и ядро, удовлетворяет его определенные потребности. Поэтому при разработке стратегии фирмы продукт должен рассматриваться только как единство всех его пяти составляющих.

Забиться не о том.  
Чем не владеешь.  
А от того, что есть,  
Свободным стань.

*Омар Хайям*

## **Глава 7. Динамика продукта**

Как уже подчеркивалось, продукту отводится исключительно важное место в жизни фирмы. Во многих случаях продукт играет решающую роль в борьбе фирмы за выживание. От того, как фирма смотрит на производимый ею продукт, как она подходит к выработке стратегии продукта, во многом зависит, сумеет ли фирма найти свое место на рынке, сможет ли обеспечить себе устойчивые связи с окружением, осуществить своевременные и адекватные запросам среды изменения.

В предыдущей главе было сказано, что стратегическое управление рассматривает продукт как сложное явление, состоящее из нескольких взаимодействующих и взаимоопределяющих составляющих. Но это было рассмотрение продукта в статике. Другим очень важным направлением рассмотрения продукта в стратегическом управлении является его рассмотрение в динамике, при котором продукт предстает как изменяющееся во времени явление.

### **1. Жизненный цикл продукта**

Каждый продукт проходит определенные стадии жизненного цикла. Анализ общего характера жизненного цикла продукта, изучение его отдельных фаз, выяснение того, в какой фазе жизненного цикла находится продукт и т.п., являются очень важными моментами выработки стратегии фирмы относительно производимого ею продукта.

Первоначальные исследования факта прохождения продуктом отдельных фаз жизненного цикла относятся к 50—60-м гг. (Dean, 1950; Forrester, 1959; Clifford, 1965; Levitt, 1965). В работах этих, а впоследствии и других авторов были исследованы общие характеристики жизненного цикла продукта, закономерности его прохождения, соотношение затрат и доходов на отдельных фазах.

Несмотря на то что для отдельных групп продуктов существуют различные по общей продолжительности и по соотношению фаз жизненные циклы, можно выделить некие их общие характеристики (Wind, p. 46—49):

- всякий продукт имеет ограниченное время жизни на рынке;
- жизненный цикл продукта состоит из отдельных фаз, следующих одна за другой в определенном порядке;
- каждая фаза требует соответствующего подхода к продукту и соответствующей стратегии, так как для каждой фазы характерна особая роль, которую продукт играет в жизни фирмы.

### *В практике бизнеса*

Горьковский автомобильный завод (ГАЗ) по праву считался символом отечественного автомобилестроения. Вступивший в строй в 1932 г., он всегда прочно занимал одно из лидирующих мест в производстве грузового и легкового автотранспорта. За шестидесятилетний период своей работы завод выпустил 3,5 млн легковых автомобилей и 15 млн грузовиков. Известен этот завод также как производитель армейской бронетехники. Еще одной важной особенностью ГАЗа было то, что он являлся «кузницей кадров высшего государственного уровня». Это, равно как и бывшие военные заказы, создавало заводу существенные дополнительные преимущества. Особую известность ГАЗу принесли выпускаемые им автомобиль престижной марки «Волга» и автомобиль для высшего уровня государственного управления — «Чайка». Из-за того, что «Волга» находилась на обслуживании государственного чиновничества высокого ранга и в очень небольшом количестве попадала в личную собственность граждан, в СССР этот автомобиль был самым престижным, указывающим на элитный статус его владельца. Поэтому автозавод десятилетиями практически не производил в «Волге» никаких изменений. Не было необходимости этого делать, так как всегда «Волга» была в почете и спрос на нее во много раз превышал производственные возможности завода.

Благополучному существованию завода пришел конец в начале 90-х гг., с переходом к рынку и конверсией военного производства. На российский рынок пришли западные автомобили, изменился профиль потребности на грузовики, а военные заказы ГАЗа стали резко сокращаться и, наконец, упали до нуля. «Волга» потеряла свое исключительное положение, которое она занимала на ранее закрытом для иностранных автомобилей рынке, и спрос на нее существенно снизился. Автозавод должен был предпринимать какие-то серьезные шаги, чтобы переломить сложившуюся негативную ситуацию.

К 1992 г. в связи с падением спроса на 3—4-тонные грузовики и явно наметившейся на рынке тенденцией к увеличению спроса

машины меньшей грузоподъемности на ГАЗе было принято решение начать производство новой модели — 1,5-тонного грузовика ГАЗ-3302. Много лет назад ГАЗ выпускал полуторатонки, однако прекратил их производство в 1953 г. Когда на ГАЗе принималось решение о выпуске 1,5-тонного грузовика, самыми маленькими были автомашины грузоподъемностью 2,5 т, хотя рынок настоятельно требовал машины гораздо меньшей грузоподъемности. При планировании программы производства грузовика была заложена возможность выпуска на его базе целого семейства автомобилей: микроавтобуса, авторефрижератора, машины для фермеров, грузового фургона и т.п.

В подготовке выпуска первой модели принимало участие свыше 50 предприятий из различных стран СНГ. В производстве грузовика участвуют 85 заводов России, поставляющих для него различные комплектующие. На грузовике установлен тот же двигатель, который устанавливается на автомашину «Волга» ГАЗ-31029. В перспективе этот двигатель будет заменен более современным. Выпуск грузовиков ГАЗ-3302 начался в июле 1994 г. Автозавод запланировал выйти на уровень производства 65—70 тыс. автомобилей в год. На то время оценка общей по стране потребности в автомобилях с малой грузоподъемностью (до 1,5 т) составила примерно 1 млн шт. Руководство ГАЗа рассчитывало на то, что автомобили нового типа ожидает довольно устойчивый спрос. Их ожидания оправдались. «Газель» — так назвали новый автомобиль — нашла своего покупателя.

### Фазы жизненного цикла

Жизненный цикл продукта состоит из четырех фаз:

- выход продукта на рынок;
- рост;
- зрелость;
- уход с рынка.

Первая фаза выхода продукта на рынок характеризуется тем, что продукт *новый*, для него *создается* рынок. На это требуются большие затраты. Необходимо прилагать усилия для того, чтобы продукт был воспринят на рынке и чтобы была достигнута точка безубыточности (break-even point), определяющая необходимый минимальный объем производства продукта.

На второй фазе жизненного цикла продукта происходит быстрое *расширение* продукта на рынке. Покупатель принимает продукт, расширяются продажи, и для фирмы появляется возможность получения прибыли. Так как на второй фазе спрос на продукт резко растет, то, казалось бы, у фирмы не должно возникать проблем: делай прибыль, окупай произведенные ранее затраты. Одна-

ко на этой фазе возникают свои трудности, которые связаны с тем, что конкуренты тоже предлагают аналогичный продукт. Поэтому текущие задачи фирмы на второй фазе в значительной мере сфокусированы на привлечении интереса покупателей не просто к данному продукту, а к продукту своей марки. На второй фазе идет конкурентная борьба за захват покупателей, борьба за долю фирмы на рынке.

Третья фаза жизненного цикла продукта, называемая фазой зрелости продукта, охватывает тот этап в жизни продукта, которому соответствуют насыщение рынка данным продуктом и стабилизация или даже снижение прибыли от реализации продукта. Для данной фазы характерны усиление ценовой конкуренции, медленное снижение цен, приводящее к постепенному снижению прибыльности продукта в конце фазы.

Четвертая фаза жизненного цикла продукта состоит в том, что продукт *уходит* с рынка. Спрос на продукт падает. Это приводит к значительному падению его прибыльности. Фирма сосредоточена на том, как наиболее выгодно или же с наименьшими потерями снять продукт с производства и увести с рынка. При решении данной задачи фирма постоянно должна концентрировать внимание на двух факторах: времени и снижающейся прибыльности.

На рис. 10 показана типичная кривая жизненного цикла промышленного продукта, отражающая зависимость между фазами жизненного цикла продукта, издержками на его создание и производство и доходами от реализации продукта. В данную схему включен также этап *разработки* продукта, который можно считать нулевой фазой жизненного цикла.

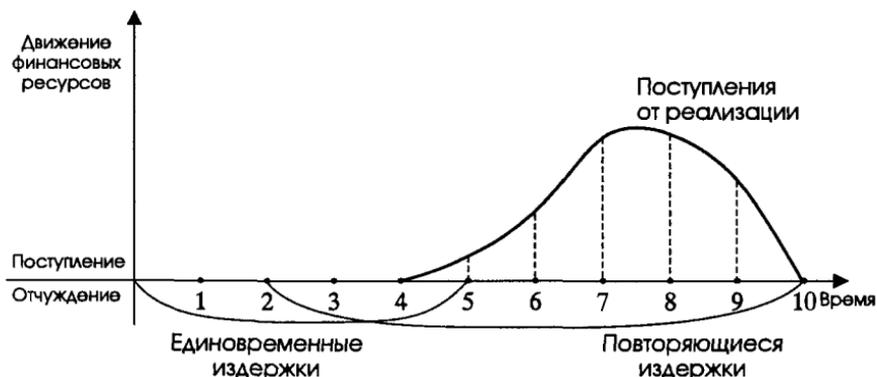


Рис. 10 Кривая жизненного цикла промышленного продукта (финансовый аспект)

Как наглядно показано на рис. 10, сначала фирма осуществляет только затраты, затем происходит более ускоренный рост объема продаж по отношению к росту прибыли, потом прибыль растет быстрее, чем объем реализации, и далее начинается падение прибыли и наступающее за ним падение объема продаж.

Нанесенные на график точки определяют рубежные моменты в жизни продукта. Точка 1 ограничивает этап разработки идеи продукта. Точка 2 фиксирует завершение этапа разработки опытного образца продукта. Точка 3 определяет рубеж готовности перехода к серийному производству продукта. Обычно это точка объявления фирмой о выпуске нового продукта.

Точка 4 отмечает начало первой фазы — фазы выхода на рынок. Точка 5 фиксирует завершение фазы выхода на рынок и начало фазы роста. Как видно, в этот момент продукт пробился на рынок, объем продаж начинает расти достаточно высоким темпом. Прибыль также начинает расти, хотя и более медленно, чем объем продаж. Точка 6 соответствует тому моменту в жизни продукта, когда начинает резко возрастать прибыль, хотя уже может начинаться относительное замедление темпа роста объема продаж, т.е. точка 6 определяет наступление такого периода в жизни продукта, когда он начинает становиться не только все более и более доходным, но и все более рентабельным.

Точка 7 фиксирует завершение фазы роста и наступление фазы зрелости. Темп роста прибыли замедляется, и наступает период относительной стабилизации темпов роста объема продаж и прибыли.

Точка 8 является той точкой в жизни продукта, после которой начинает падать приносимая им прибыль. Объем продаж все еще продолжает расти, однако в силу снижения цены объем прибыли начинает уменьшаться и продукт начинает терять свою привлекательность для фирмы, так как у этого продукта все уже осталось в прошлом.

Точка 9 соответствует тому рубежу в жизни продукта, когда фирма начинает уводить его с рынка. После этого момента не только продолжается падение прибыли, но и начинается сокращение объема продаж. Продукт перестает играть активную роль на рынке.

Точка 10 фиксирует завершение жизненного цикла продукта.

## 2. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла

Фирма создает и реализует продукт. Но ее поведение находится при этом под сильным обратным воздействием продукта, состояние которого определяется тем, в какой части жизненного цикла он находится. Проходя отдельные фазы жизненного цикла, продукт оказывает влияние на все сферы и функции управления, требуя их соответствующей модификации. В зависимости от того, в какой фазе находится продукт, определяются цели и стратегии, выбираются формы и методы управления созданием и реализацией продукта, строятся управленческие и информационные схемы и т.п. Например, если на стадии разработки продукта стиль управления должен быть творческим, формы организации труда гибкими, а принятие решения должно включать большую степень риска, то на стадии зрелости управление должно исключать импровизации и риск, должно жестко ориентироваться на финансовые аспекты производства и сбыта, с тем чтобы обеспечивать максимально возможное поступление денег.

Можно выделить три уровня влияния жизненного цикла продукта на стратегические решения фирмы. Первый уровень — это уровень *стратегии поведения фирмы*. В данном случае фаза, на которой находится продукт, влияет на выбор стратегии поведения фирмы в среде: возьмет ли она курс на диверсификацию или же на расширение рынков либо же, наоборот, выберет стратегию сокращения. Хотя продукт оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы, необходимо помнить, что помимо продукта имеется еще несколько мощных факторов, определяющих выбор стратегии фирмы (см. гл. 4).

Второй уровень стратегических решений связан *собственно с самим продуктом* и касается того, что делать с этим продуктом, какие изменения вносить в его производство, что менять в содержании продукта и т.п. Например, по отношению к продукту, находящемуся в фазе зрелости, могут быть применены следующие стратегии:

1) продвижение м а р к и продукта: интенсивная реклама марки, разработка более привлекательной упаковки, расширение сопутствующих услуг, концентрация усилий на закреплении уже сложившихся покупателей, а не на привлечении новых;

2) увеличение р а з н о о б р а з и я и вариантности продукта: внедрение множества различных деталей оформления, различно-

го дизайна, разных расцветок, поиск и использование оригинальных и исключительных форм, отличительной упаковки, а также многовариантность вспомогательных комплектующих деталей;

3) повышение престижности продукта: улучшение его качества, использование престижных марок и упаковок, повышение и удержание цены на высоком уровне, предпочтение малого объема продаж на рынках, на которых клиенты готовы покупать по высокой цене, большому объему продаж по низким и умеренным ценам на массовых рынках;

4) повышение доступности продукта: расширение сети продаж, использование различных систем торговли, использование непрестижных марок, позволяющих продавать товар по низкой цене, расширение систем обслуживания, создание упрощенных моделей и т.п.

Третьим уровнем стратегических решений, связанных с прохождением продуктом отдельных фаз жизненного цикла, являются *маркетинговые стратегии*. Данные стратегии определяют то, как должна работать маркетинговая подсистема фирмы на различных фазах жизни продукта. Подробно эти стратегии описаны в учебниках по маркетингу.

### 3. Стратегия создания нового продукта

#### Инноваторы и последователи

Создание новых продуктов для большинства фирм является необходимым условием их выживания в конкурентной борьбе. При этом необходимо подчеркнуть, что совсем не обязательно для успешной конкуренции, чтобы фирма все время была лидером в обновлении продукции. Есть две стратегии выхода фирмы на рынок с новым продуктом:

- выходить на рынок раньше других фирм или же в числе первых;
- выходить на рынок тогда, когда новый продукт уже достаточно укрепился на рынке.

Первые фирмы обычно считаются инноваторами в соответствующей отрасли или по соответствующему продукту, вторые — последователями. Фирма вправе выбирать свою стратегию нового продукта. Однако независимо от того, какую стратегию обновления продукта имеет фирма, общим является то, что она должна в любом случае создавать новый продукт.

*Фирмы-инноваторы* должны обладать высоким научно-техническим потенциалом, иметь отличных исследователей, дизайнеров, разработчиков, активно поддерживать дух новаторства на фирме и творческий, созидательный подход к работе. Так как данные фирмы сталкиваются с большим риском, то их руководство должно быть готово идти на это. Консерватор не может руководить такой фирмой. Фирмы-инноваторы вынуждены вкладывать большие средства в научные, а также в маркетинговые исследования и разработки.

Для *фирм-последователей* очень важным является наличие мощного производственно-технического, финансового и сбытового потенциала. В отличие от инноваторов им не нужно много вкладывать в НИОКР, не нужно рисковать, выходя на рынок новых продуктов. Но у них имеется большой риск другого рода: они могут опоздать. Поэтому для этих фирм в качестве основного требования, без которого невозможно их успешное функционирование, выдвигается требование наличия потенциала быстрого перестраивания. Если способность к творчеству является ключевым условием успеха для фирм-инноваторов, то таким условием для фирм-последователей является способность изменяться и наверстывать упущенное.

### **Подходы к созданию нового продукта**

Можно выделить два возможных подхода к созданию нового продукта. **Первый подход** состоит в том, что фирма создает совершенно новый продукт с новыми функциональными свойствами, для создания которого используются новые открытия и принципы, новые технологии, материалы и т.п. Обычно создание отдельных продуктов такого рода является началом переворота на потребительском рынке и в производстве. Хотя встречаются и такие случаи, когда совершенно новый продукт приводит только к вытеснению старого и не вызывает серьезных изменений ни на рынке, ни в производстве.

При **втором подходе** фирма вносит изменения в продукт, делая его новым для покупателя, но не осуществляя при этом принципиальной замены старого продукта на совершенно новый. Такой подход очень широко используется фирмами в их практике обновления продукции и может быть реализован в виде одного из четырех направлений обновления продукции:

- 1) создания новой модели или модификации продукта;
- 2) улучшения качества продукта (например, повышения надежности, улучшения вкуса, увеличения срока хранения и т.д.);

- 3) изменения стиля продукта (изменения его внешнего оформления, упаковки и т.п.);
- 4) существенных изменений в функциональных свойствах продукта (добавления новых потребительских качеств, а также замены одних на другие).

### Этапы создания нового продукта

При реализации стратегии создания нового продукта очень большое значение имеет правильно построенный процесс осуществления этой стратегии. Каждая фирма может иметь свою концепцию и схему создания нового продукта. Однако несмотря на разнообразие подходов, существует некая общая схема процесса создания нового продукта на фирме (Wind, p. 228), включающая в себя семь обязательных шагов, которым фирма должна следовать при разработке нового продукта.

Первый шаг — это *разработка идеи* нового продукта. На данном шаге фирма должна использовать потенциал не только исследователей и конструкторов, но и покупателей, продавцов, работников распределительной сети и даже конкурентов. Активную позицию должно занимать высшее руководство. В частности, оно должно способствовать генерированию идей и осуществлять координацию усилий всех участвующих в этом процессе сторон. На данном шаге вырабатывается несколько идей, часть из которых постепенно отбрасывается, а часть получает дальнейшее продвижение к воплощению в реальном новом продукте.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство принимает решения по поводу того, *каким идеям дать дальнейший ход*, а какие отбросить. Это очень ответственная и деликатная процедура, так как можно отбросить идеи, на реализации которых конкуренты могут добиться успеха. Или наоборот, руководство может дать ход бесперспективным идеям, реализация которых не даст желаемых результатов. Так как решение по новому продукту всегда носит стратегический характер, то при отборе идей руководство должно использовать весь доступный набор инструментов стратегического анализа.

Третий шаг — это *доведение общей идеи до конкретного продукта*. На этом шаге разрабатывается концепция нового продукта и проводится проверка его на восприятие рынком. Выясняется степень уверенности в том, что продукт найдет покупателей.

Четвертый шаг в создании нового продукта состоит в том, что проводится углубленная оценка разработанных концепций продукта, так называемый *бизнес-анализ концепции продукта*. Анализ

включает оценку объема производства, издержек и прибыли, которые потенциально заложены в новом продукте. В оценке принимают участие три функциональные группы:

- работники маркетинговых служб оценивают возможный объем продаж;
- разработчики продукта дают информацию по возможным издержкам производства продукта;
- финансисты осуществляют анализ прибыльности продукта.

Те концепции новых продуктов, которые прошли бизнес-анализ, принимаются. В соответствии с ними изготавливаются опытные образцы, которые проходят тестирование на состояние их функциональных потребительских характеристик, а также предварительное тестирование на потребительском рынке в виде так называемых пробных образцов.

На пятом шаге осуществляется *окончательная оценка продукта и разработка маркетинговой стратегии*. На этом шаге на рынок в ограниченном количестве выпускается настоящий продукт. Задача этого шага состоит в том, чтобы выявить возможные трудности, с которыми столкнется реализация продукта, а также получить информацию для уточнения маркетинговой стратегии и предполагаемой прибыльности продукта.

Шестой шаг — *создание системы обслуживания нового продукта*, которая должна обеспечивать информацию для оценки результатов реализации нового продукта.

Седьмым шагом является *представление продукта на рынке*. Этот шаг носит преимущественно рекламный характер и связан с тем, что фирма объявляет о выходе на рынок с новым продуктом. Для данного шага очень важным является учет фактора времени, а также факторов, связанных с территориальной стратегией фирмы, ассортиментом уже реализуемой ею продукции, предполагаемыми группами покупателей и т.п.

Выбирать можно только  
между лишними вещами.  
*Сенека*

## **Глава 8. Продуктовая стратегия фирмы**

Выбор курса на расширение производства и объемов реализации продуктов или же на их сокращение, полная замена продукта новым или только его частичная модификация, стремление захватывать рынок продукта в начале его формирования или выход и борьба за долю рынка продукта тогда, когда рынок уже сформировался, — эти и многие другие аналогичные вопросы приходится решать высшему руководству, осуществляющему стратегическое управление фирмой.

Ответ на эти вопросы формируется под влиянием нескольких факторов. В первую очередь стратегия продукта зависит от стратегии фирмы. Однако, хотя стратегия продукта и является элементом общей стратегии фирмы и соответственно определяется характером ее целей и ее стратегией, тем не менее можно указать на отдельные факторы, оказывающие непосредственное влияние на выработку стратегии продукта. В этой главе будут рассмотрены три очень важных фактора:

- конкурентная среда и стратегия конкуренции фирмы;
- состояние портфеля продукции фирмы;
- место, занимаемое маркетингом в управлении фирмой.

### **1. Стратегия конкуренции**

Находясь в конкурентном окружении, фирмы прибегают ко множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкуренции продуктом. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Ничто не в состоянии оградить фирму от краха, если ее продукция проигрывает в конкурентной борьбе продукции других фирм. Ярким при-

мером этого может служить ситуация, сложившаяся с «Дженерал Моторс» (General Motors). Долгое время считалось, что эта суперкорпорация не может быть низвергнута никакими силами, разве что только мощью государства. Считалось, что «Дженерал Моторс» настолько мощна, что ей не страшна никакая конкуренция. В своей книге «Новое индустриальное общество» в 1967 г. Дж. Гэлбрейт писал, что экономическая мощь «Дженерал Моторс» позволяет ей назначать цены на легковые автомобили, дизели, грузовики, холодильники и прочие предлагаемые ею товары и быть уверенной, что никакой покупатель не в состоянии ничего изменить, отказавшись от ее услуг. И вот в 80-е гг. «Дженерал Моторс» оказалась на грани катастрофы. И американское государство предприняло огромные усилия не для того, чтобы урезонить или же разделить «Дженерал Моторс» на части, а для того, чтобы спасти ее от полного краха. Причина произошедшей с корпорацией метаморфозы состоит в том, что ее продукция уступила в конкурентной борьбе продукции японских автомобильных фирм.

### ***В практике бизнеса***

Конкурентная позиция АО «Салаватнефтеоргсинтез» на российском рынке шариковых катализаторов казалась незыблемой. Являясь единственным на всей территории бывшего СССР производителем шариковых катализаторов (так называемых хрустальных шариков), используемых в процессе нефтепереработки в установках каталитического крекинга, «Салаватнефтеоргсинтез» не испытывал никаких проблем со сбытом своей продукции. Более того, спрос со стороны нефтеперерабатывающих заводов был столь высок, что в 1993 г. компания пошла на расширение производства, потребовавшее существенных инвестиций. В результате реконструкции объем выпуска шариков мог быть увеличен почти на 50%. Это означало бы, что фирма «Салаватнефтеоргсинтез» выведет мощности производства на такой уровень, при котором она сможет полностью обеспечить потребности рынка всех стран СНГ в шариковых катализаторах.

Однако существенные изменения произошли и у потребителей продукции, производимой АО «Салаватнефтеоргсинтез». Нефтеперерабатывающие заводы, проводя реконструкцию с помощью иностранных фирм, переходили на использование западных шариковых катализаторов, принципиально отличающихся от отечественных. При этом различие состояло не только в том, что российские катализаторы и западные по-разному воздействуют на перерабатываемое сырье, но и в том, что они сильно отличаются друг от друга по физическим характеристикам.

Российские шарики из жидкого стекла более легкие и хрупкие, чем изготавливаемые из глины американские шарики

Американская фирма «Энхельгарт», производящая шариковые катализаторы, ощутив, что ряд российских нефтеперерабатывающих заводов оказался в результате реконструкции привязанным к ее продукции, предложила АО «Салаватнефтеоргсинтез» перейти к производству глиняных шариков вместо хрустальных. При этом она предложила оказать услуги по льготному переоборудованию производства шариковых катализаторов.

Однако российский производитель хрустальных шариков решил сохранить свое производство. При этом было принято решение не только ориентироваться на российские нефтеперерабатывающие заводы, но и попытаться компенсировать потерю части российского рынка за счет приобретения покупателей на западном рынке.

Естественно, АО «Салаватнефтеоргсинтез» пришлось пойти на частичную модификацию хрустальных шариков, с тем чтобы они соответствовали требованиям западных потребителей. Проведенная на основе научных разработок модификация шарика сделала его более тяжелым и существенно более прочным. В результате этого хрустальные шарики стало возможным применять в установках каталитического крекинга, приспособленных для использования глиняных шариков. Получив возможность выхода на западный рынок, АО «Салаватнефтеоргсинтез» получило одновременно возможность начать конкуренцию с американской фирмой «Энхельгарт» за тех российских потребителей шариковых катализаторов, которые реконструировали свое производство под западные стандарты.

## Конкурентные силы

В самом общем виде конкурентом фирмы является любой субъект деятельности на рынке, который своими действиями может уменьшить доход фирмы от реализуемого ею продукта либо же даже вообще лишить ее этого дохода. Фирма производит продукт, чтобы реализовать его и получить доход, который она может использовать для обеспечения своего существования. Если доход большой (достаточный), то у фирмы дела идут хорошо. Но если он недостаточен, то значит кто-то лишил фирму денег, на которые она рассчитывала. Этот кто-то — конкурент фирмы.

Силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности, распадаются на пять групп. Далее анализ конкурентной среды излагается в соответствии с концепцией стратегии конкуренции М. Портера (Porter, 1980).

1. Первую группу составляют конкурентные силы *производителей аналогичной продукции*. То есть в первой группе представлена внутриотраслевая конкуренция, которая при традиционном рассмотрении рыночных систем выступала синонимом конкуренции вообще.

2. Вторую группу формируют *поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов*. Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость продукта.

3. В третью группу входят *покупатели продукта*. Их конкурентная сила состоит в способности требовать наличия определенных потребительских качеств у продукта, а также воздействовать на цену продукта в направлении ее уменьшения.

4. Четвертая группа состоит из *потенциальных производителей аналогичной продукции*. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта.

5. И наконец, пятую группу составляют *производители замещающих продуктов*. Часто наблюдается такая ситуация, когда именно конкурентная сила этой группы оказывается разрушительной и даже сокрушительной для продукта.

### **Подход к анализу конкурента**

Изучая состояние конкурентной среды при разработке стратегии продукта, фирма должна анализировать не только структуру и динамику изменения конкурентных сил, но и досконально изучать отдельных конкурентов, чтобы по возможности полно представлять стратегию их конкурирующего продукта. При этом обязательно должен приниматься во внимание тот факт, что как сама фирма, так и ее конкуренты действуют в постоянно меняющейся конкурентной среде, в которой может произойти изменение стратегии поведения отдельных субъектов конкуренции, могут появиться новые конкуренты, могут сойти с конкурентной арены отдельные противники и т.п.

Подход к анализу конкурента схематично представлен на рис. 11.

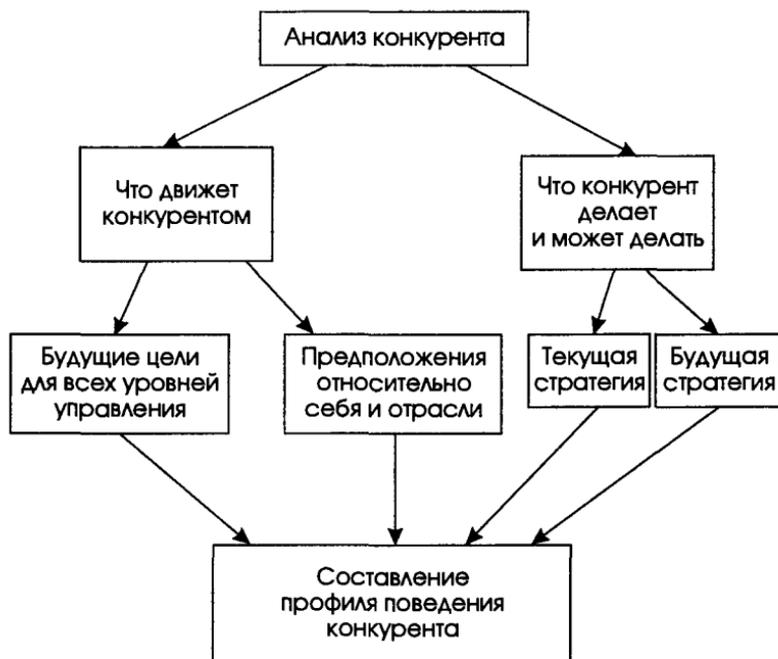


Рис. 11 Схема анализа конкурента

Анализ проводится по двум направлениям:

- устанавливается, что движет конкурентом;
- выясняется, что конкурент делает и может делать.

Изучение того, что движет конкурентом, концентрируется на двух аспектах его функционирования:

- будущие цели конкурента, определенные для всех уровней управления;
- предположения, которые имеет конкурент относительно себя и отрасли.

При изучении того, что делает конкурент и что он может делать, анализ также проводится по двум направлениям:

- текущая стратегия конкурента, проявляющаяся в том, как она осуществляется;
- возможности конкурента с точки зрения его сильных сторон и слабостей.

Итогом анализа по перечисленным направлениям должно стать составление прогноза действий конкурента — профиля конкурентного поведения.

### Анализ будущих целей конкурента

Выяснение будущих целей конкурента позволяет фирме уяснить ряд очень важных моментов его функционирования. В частности, можно определить то, насколько конкурент доволен текущим положением дел, насколько серьезно следует относиться к предпринимаемым им текущим действиям, в какой мере он собирается пойти на изменение своей стратегии, насколько он будет готов пойти на изменения в случае, если поменяется поведение его конкурентов, по каким направлениям он будет усиливать конкуренцию, а по каким ослаблять.

Предлагаемый М. Портером подход к анализу будущих целей конкурента предполагает изучение следующих характеристик (Porter, p. 51—53):

- финансовые цели;
- отношение к риску;
- ценности и нормы, существующие в организации;
- структура организации;
- системы контроля и стимулирования;
- система бухгалтерского учета;
- типы руководителей, в особенности высших руководителей;
- сложившиеся представления о будущих направлениях развития фирмы;
- состав совета директоров;
- контрактные обязательства, которые могут лимитировать альтернативы поведения;
- регуляционные ограничения со стороны государства.

Если конкурентом выступает организация, являющаяся частью более крупного образования, то в этом случае важно также провести анализ будущих целей головной организации. Изучение в данном случае ведется по следующим направлениям (Porter, p. 53—56):

- текущие результаты деятельности головной фирмы (рост продаж, норма прибыли и т.п.);
- общие цели головной организации;
- степень важности изучаемой конкурентной организации для головной организации;
- причины вхождения головной организации в данный конкретный бизнес (излишние мощности, необходимость вертикальной интеграции, желание использовать сети распределения и т.п.);
- экономические связи между организациями, находящимися под управлением головной организации (степень вертикальной интеграции, проведение общих НИОКР и т.п.);

- ценности и принципы высшего руководства;
- общие стратегии, реализуемые головной организацией;
- степень зависимости организации от функционирования других подразделений, находящихся под управлением головной организации (цели по объему продаж, нормативы по прибыльности, ограничения на используемый капитал);
- планы диверсификации;
- организационная структура головной организации с четкой фиксацией позиции и статуса каждой организационной единицы;
- контроль и оплата работы дивизиональных руководителей;
- тип обычно награждаемых руководителей (это поддерживает определенный тип стратегического поведения);
- стратегия найма;
- уязвимость для антимонопольного и других типов регулирования;
- личное отношение высшего руководства к организации.

Кроме этого, также важно проанализировать стратегию портфеля бизнесов (продукции) головной организации и посмотреть, в какой мере конкурирующая организация вписывается в эту стратегию (подробнее об анализе портфеля см. п. 2). Для этого необходимо ответить на следующие вопросы (Porter, p. 56—57):

- по каким критериям головной организацией проведена классификация бизнесов;
- какие бизнесы занесены в разряд «дойных коров»;
- какие бизнесы, возможно, будут сокращаться и прекращаться;
- каким бизнесам отводится роль стабилизаторов на случай возникновения отклонений в портфеле;
- каким бизнесам отводится роль предохранителей главных бизнесов;
- в какие бизнесы головная организация хотела бы вкладывать деньги и добиваться расширения их доли на рынке;
- какие бизнесы дают самый большой вклад в рост продаж, поступление денег, прибыль и т.п.

Проведя весь этот анализ, фирма сможет определить для себя, в какой мере она способна вести конкуренцию данным продуктом с данными конкретными конкурентами и попытаться найти лучшую позицию на рынке, которая облегчит ей конкурентную борьбу.

### **Анализ предположений конкурента о себе и о других**

Анализ предположений конкурента дает много ценной информации относительно того, насколько реалистично и адекватно дейст-

вительности конкурент подходит к выработке и осуществлению своих действий. Неверные предпосылки могут сделать его очень уязвимым и существенно ослабить его позиции в конкурентной борьбе.

Реальная практика дает множество примеров того, как неверные предпосылки относительно себя, своего продукта привели успешно функционирующие фирмы к краху. Есть много примеров и того, как фирмы, опираясь на знание о неверных предпосылках своих мощных конкурентов, побеждали их в конкурентной борьбе.

Для того чтобы лучше уяснить предпосылки, на которых строит свою деятельность конкурент, важно выяснить следующие моменты (Porter, p. 59—60):

- каковы убеждения конкурента по поводу его силы, слабости и позиции в отрасли по уровню издержек, качества продукции, новизны и качества используемых технологий, качества персонала и т.п., и являются ли эти убеждения адекватными реальности;

- насколько глубоко с исторической и эмоциональной точек зрения конкурент идентифицирует себя с конкретными продуктами и с проведением конкретной политики по их продаже, со стремлением к повышению качества продукта и с конкретными подходами к дизайну продукта;

- каково влияние культурных, религиозных и национальных факторов на отношение конкурента к событиям;

- существуют ли на конкурирующей фирме строго канонизированные ценности и заповеди, такие, как, например, заповеди основателя фирмы, которые могут оказывать влияние на отношение фирмы к событиям;

- что думает конкурент о будущих потребностях в его продукции и тенденциях развития отрасли;

- что думает конкурент о своих целях и возможностях, являются ли эти представления адекватными реальности;

- верит ли конкурент в общепринятые мудрости и правила, такие, как, например, «Централизация — путь к успеху» или «Кадры решают все», и в какой мере эти верования делают его уязвимым.

### **Анализ текущей стратегии**

Анализ текущей стратегии конкурента направлен на то, чтобы лучше уяснить, что делает конкурент в каждой из основных сфер его деятельности и какими методами он ведет конкуренцию. Для этого выясняется то, какие текущие цели имеет конкурент и с помощью каких средств эти цели достигаются, какие текущие подце-

ли установлены функциональным подразделениям и как эти подцели интегрируются в текущие цели конкурента. На основе этого делается вывод о текущей стратегии конкурента.

### **Анализ возможностей конкурента**

Возможности конкурента по реализации стратегии отражают преимущественно то, в какой мере конкурент может справиться с достижением целей и реализовать выбранные стратегии в случае, если произойдут изменения в его окружении. Хотя при изучении возможностей конкурента определенный интерес также представляет и анализ того, насколько он способен осуществлять те или иные действия по реализации выбранной стратегии в условиях, не предполагающих заметных отклонений от тех, применительно к которым она была разработана, анализ возможностей конкурента обязательно должен проводиться для выяснения как его сильных сторон, так и слабых.

Как предлагает М. Портер (Porter, p. 64—65), анализ сильных и слабых сторон ключевых возможностей, которые может использовать конкурент, должен проводиться по следующим *функциональным сферам* его деятельности:

- продукты;
- системы распределения (посредничество);
- маркетинг и сбыт;
- производство;
- исследования и разработки;
- общие издержки;
- финансовая мощь;
- организация;
- общие возможности управления;
- портфель бизнесов (продукции);
- кадры;
- отношения с ключевыми общественными институтами, например с правительством.

Аналізу возможностей отводится исключительно важная роль в изучении конкурента. Поэтому по каждому из вышеозначенных направлений должен быть проведен широкий сбор и доскональный анализ информации. Например, при изучении *физических ресурсов* конкурента должны быть проанализированы:

- емкость его производственных мощностей;
- возраст, расположение и размер завода (заводов);
- гибкость, степень автоматизации оборудования и вспомогательной техники;

- гибкость и уникальность технологического процесса;
- степень интегрированности производственных процессов;
- стоимость сырья;
- производственные издержки.

По отношению к ф и н а н с а м это анализ:

- долгосрочных долговых обязательств как с точки зрения величины взятых долгосрочных кредитов, так и с точки зрения их отношения к собственному капиталу;
- анализ краткосрочных задолженностей с точки зрения их величины, типа и источников кредитования;
- анализ поступления денег, отражающий сроки поступления, оборачиваемость продукции на складах, систему учета движения денег.

Аналогичные списки необходимых пунктов изучения возможностей конкурентов могут быть приведены для каждого функционального направления анализа силы и слабости конкурента.

Анализ возможностей конкурента предполагает не только доскональное изучение его потенциала с точки зрения того, что он имеет и чего не имеет, но и изучение того, насколько конкурент может *использовать* свой потенциал в *изменяющейся обстановке*. Для этого выясняются сильные и слабые стороны конкурента в следующих процессах:

- адаптация к изменениям;
- быстрое реагирование на изменения;
- затяжная конкурентная битва;
- рост.

Анализ возможностей конкурента в каждом из данных процессов проводится под углом выяснения его финансового потенциала, потенциала менеджеров и остального персонала, гибкости технологических процессов, связанности конкурента внешними обязательствами и т.п.

### **Составление профиля поведения конкурента**

В результате проведенного анализа того, чем движим конкурент, что он делает и что он способен делать, можно попытаться составить представление о том, что собой представляет данный конкурент, как он будет вести себя в конкурентной борьбе. Для того чтобы составить *профиль его конкурентного поведения*, необходимо ответить на следующие вопросы:

- доволен ли конкурент своим существующим положением в конкурентной среде или нет;
- какие возможные шаги и изменения в стратегии может предпринять конкурент;

- в чем уязвим конкурент;
- какие конкурентные действия вызовут самое сильное и наиболее эффективное возмездие со стороны конкурента.

### Позиции фирмы в конкурентной среде

Анализ конкурентной среды и структуры конкурентных сил, изучение конкурентов дают очень важную и ценную информацию для выработки стратегии конкуренции. Однако, основываясь только на данной информации, фирма не сможет выработать стратегии. Ей необходимо также ясно представлять свое положение в конкурентной среде. Подробно данный вопрос рассматривается Ф. Котлером и Р. Тернером в учебнике по управлению маркетингом (Kotler, Turner, p. 390—403). Выделяется четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

- позиция лидера на рынке;
- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке.

Находясь в разных конкурентных позициях, фирмы выбирают совершенно различные стратегии конкуренции, даже если они имеют совершенно одинаковые стратегии роста. Рассмотрим возможные стратегии конкуренции фирм, занимающих различное положение на рынке, при условии, что все они реализуют стратегию концентрированного роста.

### Лидер рынка

Лидер рынка в случае, если он выбирает стратегию концентрированного роста, может пытаться реализовать ее следующими способами:

- расширить общий рынок продукта за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования продукта либо же интенсификации потребления продукта;
- расширить свою долю на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста фирмы.

Ведя борьбу за расширение доли рынка, лидер становится в позицию вызова. Стратегия конкуренции для этого случая будет рассмотрена ниже при анализе стратегии конкуренции бросающего вызов рыночному окружению. Сейчас же рассмотрим стратегии конкуренции лидера применительно к тому случаю, когда он *защищает* свою долю рынка.

Отстаивая свои ведущие позиции на рынке, лидер может применить одну из четырех стратегий конкуренции.

Во-первых, он может придерживаться стратегии инновации, базирующейся на принципе: «Сейчас мы лучше всех, однако когда-то кто-то сможет делать это лучше, так почему этим кем-то должны быть не мы». Такая стратегия предполагает, что лидер должен стабильно иметь ведущие позиции в создании новых продуктов и систем их доведения до клиентов.

Во-вторых, лидер может использовать стратегию укрепления, позволяющую сохранять конкурентную силу. При этой стратегии внимание концентрируется на поддержании приемлемых цен и на обновлении продукта за счет новых размеров, форм и марок.

В-третьих, лидер может реализовывать стратегию конфронтации, предполагающую быстрые и направленные ответные действия в отношении бросающего вызов. Средствами проведения данной стратегии являются ценовые выпады против атакующего, проведение политики продвижения своего продукта на его рынке, проникновение в сети распределения и т.п.

В-четвертых, лидер может задаться целью доставить беспокойство конкуренту. Для этого фирма может организовать критику конкурента, попытаться воздействовать на его основных поставщиков и тех, кто распределяет его продукцию, начать переманивать ключевых сотрудников и т.п.

### **Фирма, бросающая вызов окружению**

Фирма, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода фирм — захват дополнительных частей рынка за счет отвоевывания их у других фирм. При переходе к реализации данной цели фирма должна четко определить для себя, у кого она собирается отвоевывать часть рынка. Возможны два выбора:

- атака на лидера;
- атака на более слабого и мелкого конкурента.

Атаку на лидера фирма может начинать только в том случае, если у нее имеются явные конкурентные преимущества, а у лидера — недостатки, которые фирма может использовать в конкурентной борьбе. При этом фирма совсем не обязательно должна выбирать открытую лобовую атаку на лидера, могут быть использованы различные обходные маневры. Выделяется пять возможных подходов к проведению атаки на лидера.

Первый подход состоит в том, что фирма предпринимает о т к р ы т ы й п р я м о й у д а р по лидеру. В этом случае конкурентная борьба идет по принципу «сила на силу». Фирма предпринимает атаку не в направлении слабых сторон лидера, а в направлении сильных, чтобы сокрушить его там, где он считается сильным и где он лидирует. В такой схватке обычно побеждает тот, у кого больше ресурсов и кто обладает сильными преимуществами.

При втором подходе фирма осуществляет ф л а н г о в у ю а т а к у на лидера. В данном случае атака идет по тем направлениям, на которых у лидера имеются слабости. Обычно такими направлениями являются либо регион, в котором лидер не обладает сильными позициями, либо потребность, которую не покрывает продукт лидера.

Третий подход характеризуется тем, что фирма предпринимает атаку по всем направлениям. В этом случае лидеру приходится защищать и свои передовые позиции, и тылы, и фланги. Данный тип атаки для успешного завершения требует намного больших ресурсов у атакующей фирмы, так как предполагает ее продвижение на все рынки, где присутствует лидер, и по всем видам продукции, выпускаемым лидером.

Четвертый подход — это о б х о д н а я а т а к а. В данном случае фирма не нападает на лидера непосредственно, а создает новый рынок, на который потом выманивает лидера и, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Наиболее распространенными типами обходной атаки являются создание замещающего продукта или открытие новых географических рынков. Широко используется обходная атака в виде разработки и внедрения новых технологий производства продукта.

Пятым подходом к проведению конкурентной борьбы в отношении лидера является п а р т и з а н с к а я б о р ь б а. Обычно к данному типу борьбы прибегают фирмы небольшого размера, которые не могут позволить себе другие методы атаки на лидера. При партизанской борьбе фирма выбирает те рынки, где лидер наиболее слаб, и предпринимает быстрые атаки на него для того, чтобы получить некоторые преимущества. Партизанская борьба предполагает использование фирмой неожиданных ходов и проведение очень быстрых действий, застающих атакуемого врасплох. При этом очень важно для фирмы иметь постоянную готовность как к началу атаки, так и к ее прекращению.

### ***В практике бизнеса***

В 1997 г. в России в бизнесе авиаперевозок участвовало свыше 350 авиакомпаний. Наиболее крупные авиакомпании, такие, как Аэрофлот, Трансаэро и даже лидер перевозок на внутрироссийских авиалиниях компания «Внуковские авиалинии», достаточно мало внимания уделяли местным авиарейсам. Причина этого состояла в том, что основная конкурентная борьба велась за выгодные международные рейсы и рейсы, связывающие столицу с большими городами России. Крупнейший российский грузоперевозчик, авиакомпания «Ист лайн», практически не осуществлявшая перевозок пассажиров, неожиданно открыла регулярный пассажирский авиарейс по маршруту Москва — Волгоград — Москва. Ни одна из крупных авиакомпаний не осуществляла перевозки пассажиров по этой авиалинии. Полеты по этому маршруту выполняла только местная авиакомпания «Волга», которая оказалась на грани банкротства. Руководство «Ист лайн» объявило, что оно намеревается начать перевозку пассажиров еще по нескольким маршрутам в Центральной России, а в будущем и в Сибири и на Дальнем Востоке. Авиакомпания «Аэрофлот» также объявила о намерении открыть свыше 20 российских маршрутов.

Для проведения конкурентной борьбы при любом из данных пяти методов могут быть использованы следующие средства:

- установление на продукцию цен более низких по сравнению с ценами на продукцию атакуемого;
- выведение на рынок нового продукта и создание новых потребностей;
- улучшение обслуживания клиентов, в особенности системы транспортировки и доставки товаров;
- улучшение и расширение систем сбыта и распределения;
- улучшение и усиление рекламы и систем продвижения продукта.

### **Последователь**

Стратегия конкурентного поведения последователя состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако четко охраняет свою долю рынка. Последователь старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. Важной чертой ведения бизнеса такой фирмы является то, что она достаточно высокоприбыльна и в своей рыночной стратегии концентрирует внимание на прибыли. Это уводит ее в сторону от интенсивной конкурентной борьбы.

Стратегия конкуренции фирм, знающих свое надлежащее место на рынке, сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь очень строгую специализацию, очень внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

## 2. Анализ портфеля продукции

В стратегическом управлении анализ портфеля фирмы связан преимущественно с анализом структуры, динамики и качества совокупности и отдельных бизнесов, осуществляемых фирмой. Поэтому методика анализа портфеля фирмы предполагает изучение так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Однако методы анализа портфеля могут быть применены и к анализу портфеля продукции, имеющей для фирмы стратегический характер. К такого рода продукции может быть отнесена вся основная продукция фирмы, которая реализуется ею на рынке.

Анализ портфеля предполагает использование различных методов. Одним из самых известных методов является так называемая матрица Бостонской консультационной группы, разработанная в 60-х гг. в развитие концепции «кривой опыта», определяющей эффективность функционирования организации от времени. Данный метод позволяет принимать решение по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу, в фирме, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка. Как и все остальные методы анализа портфеля, этот метод несовершенен, однако идея классификации продуктов в соответствии с долей рынка и темпом роста очень продуктивна.

### Матрица «Рост — доля рынка»

Матрица «Рост — доля рынка» Бостонской консультационной группы (рис. 12) построена следующим образом. Горизонтальная ось показывает *долю рынка*, которую занимает каждый продукт (СЕБ). Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером. То есть если фирма продает данного продукта меньше, чем лидер, то продукт попадет в правую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше — то в левую часть матрицы. Горизонталь-

ная ось варьируется от 0,1 до 10, деления нанесены по логарифмической шкале.

Вертикальная ось показывает годовой *темпы роста продукта* в данной отрасли: от 0 до 20% и более; 10% выделяется в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.

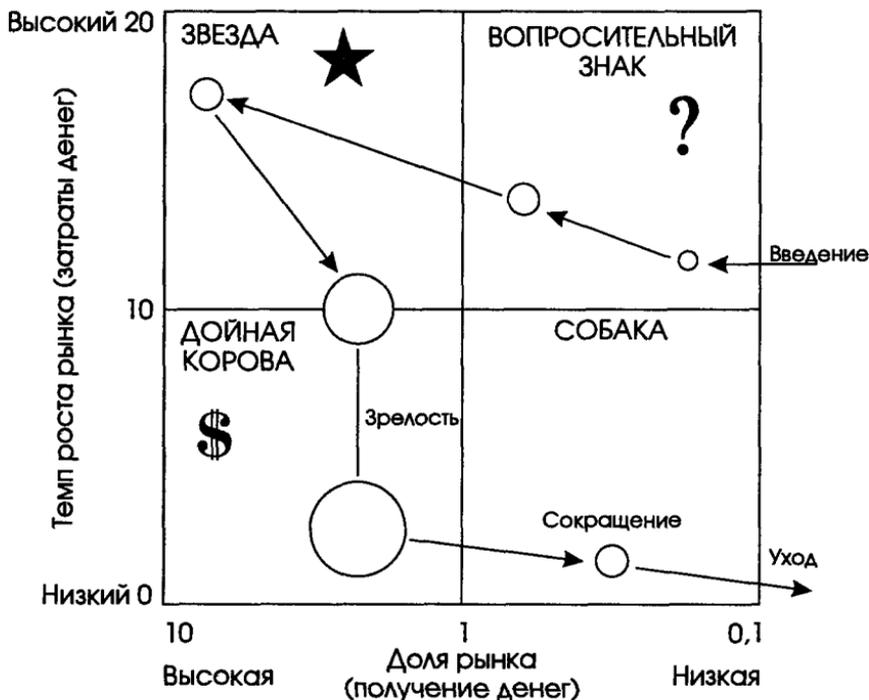


Рис. 12. Матрица «Рост — доля рынка»

Нанесенные на матрицу кружки показывают положение продукта на осях *рост — доля рынка*. Диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта. Квадранты матрицы отражают различные ситуации с движением денег. Применяется следующая их классификация:

- *вопросительный знак* — высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуются большие вложения, которые могут превратить продукт в звезду;

- *звезда* — высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности;

- дойная корова — низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивание звезд;

- собака — низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукт требует большого внимания и усилий со стороны руководства. В то же время он не приносит денег и прибыли либо же дает очень низкую финансовую отдачу.

Проведя с помощью матрицы «Рост — доля рынка» анализ портфеля продукции, руководство может увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства либо же наоборот прекратить производство и т.п.) и соответственно о капиталовложениях по каждому из продуктов.

Матрица «Рост — доля рынка» Бостонской консультационной группы после ее разработки активно применяется в практике стратегического управления. Однако указывается на то, что этот метод страдает рядом недостатков (Kiechel, 1982). В частности, недостатками являются следующие:

- матрица не предполагает определенных стратегий;
- немногие компании могут использовать ее концепцию;
- матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста;
- прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег.

### **Матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция»**

Еще одной широко известной матрицей анализа портфеля бизнесов (продукции) является матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи для фирмы «Дженерал Электрик». Эта матрица, в отличие от матрицы «Рост — доля рынка» Бостонской консультационной группы, строится более сложно.

Как следует из названия матрицы, позиционирование СЕБ ведется в системе координат, одной из осей которой является *привлекательность отрасли*, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью — *конкурентная позиция* стратегической единицы бизнеса в ее отрасли. Давайте рассмотрим то, как строится эта матрица.

Для того чтобы установить степень *привлекательности отрасли*, необходимо выполнить следующие действия.

1. Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, рост от-

расли, ее размер, технологическая стабильность и т.п. Разработчики матрицы сами определяют то, какие параметры учесть при оценке отрасли, и то, какова должна быть степень детализации при выборе отдельных конкретных параметров.

2. Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для фирмы. Тем параметрам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. И соответственно менее важным — меньшие веса. Для удобства проведения расчетов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 — наиболее привлекательный, 1 — наименее привлекательный параметр. Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для фирмы.

4. Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная — 1.

В табл. 2 приведен гипотетический пример расчета привлекательности отрасли.

Таблица 2

### Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Рост	0,2	5	$0,2 \cdot 5 = 1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5 \cdot 2 = 1$
3. Прибыльность	0,2	1	$0,2 \cdot 1 = 0,2$
4. Размер	0,1	5	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Оценка привлекательности отрасли			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

Для того чтобы оценить конкурентную позицию СЕБ в их отрасли, применяется следующая процедура.

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть, например, издержки, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка и т.п.

2. Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Для каждой СЕБ (продукта) определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5. Если разработчики ставят 5, то это означает, что по данному критическому фактору успеха стратегическая единица бизнеса в своей отрасли имеет сильную конкурентную позицию. Если же выставляется 1, то конкурентная позиция по оцениваемому фактору очень слабая.

4. Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса. Все полученные произведения складываются. Результат сложения дает интегральную оценку конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.

В табл. 3 приводится гипотетический пример расчета конкурентной позиции СЕБ в отрасли.

Таблица 3

### Оценка конкурентной позиции СЕБ в отрасли

Ключевые факторы успеха	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1. Исследовательский потенциал (ноу-хау)	0,3	5	$0,3 \cdot 5 = 1,5$
2. Издержки производства	0,2	2	$0,2 \cdot 2 = 0,4$
3. Качество продукции	0,2	3	$0,2 \cdot 3 = 0,6$
4. Доля рынка	0,3	1	$0,3 \cdot 1 = 0,3$
Оценка конкурентной позиции			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, строится матрица позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые при позиционировании СЕБ (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем (рис. 13).

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	плохая
Привлекательность отрасли	высокая	Успех	Успех	Вопросительный знак
	средняя	Успех	Средний бизнес	Поражение
	низкая	Доходный бизнес	Поражение	Поражение
		5		1

Рис. 13. Матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция»

По отношению к тем СЕБ (продуктам), которые попали в квадраты «Успех», фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате «Вопросительный знак», могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить

большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате «Доходный бизнес», являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрат «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов). Хотя в значительной мере это замечание относится и к СЕБ, попавшим в один из трех рассмотренных типов квадратов.

Относительно СЕБ, попавшей в квадрат «Поражение», следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

Матрица МакКинзи дает хороший инструментарий для анализа портфеля бизнесов (продукции). Основной вывод, к которому она подводит исследователя, состоит в том, что сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном бизнесы, находящиеся в квадратах «Успех», немного бизнесов, находящихся в квадрате «Вопросительный знак», и строго определенное число бизнесов, находящихся в квадрате «Доходный бизнес». Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание «успешных» бизнесов и «вопросительных знаков».

### 3. Маркетинг в стратегии фирмы

#### Роль маркетинга

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей ее средой, призванное обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счет предоставления покупателю продукта фирмы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления. Для целого ряда организаций в зависимости от того, какие они преследуют цели и какие реализуют стратегии, маркетинг является ключевой функцией, обеспечивающей их успешное функционирование. Более того, с переходом к философии менеджмента, в соот-

ветствии с которой фирма должна в своей деятельности полностью ориентироваться на запросы клиента (market driven management), а не пытаться производить «удобную» для нее продукцию, которую потом стараются любым способом реализовать клиенту, маркетинг становится чем-то ббльшим, нежели отдельная функция менеджмента.

Маркетинг все в большей мере становится субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности фирмы. Говоря языком физиологии, маркетинг становится частью мозга фирмы и ее души, ее чувствами и наконец источником импульса, приводящего в движение организм фирмы и наполняющего фирму жизненной энергией. Вот как образно охарактеризовал маркетинг Питер Дракер: «Это весь бизнес, представленный в том виде, как он выглядит с точки зрения конечного результата, т.е. с точки зрения клиентов». Таким образом, маркетинг играет особую роль в стратегическом управлении, существенно выходящую за рамки функции продажи продукции и изучения спроса.

В то же время необходимо подчеркнуть, что развитие маркетинга в свою очередь способствовало изменению философии менеджмента, переходу к стратегическому управлению. Менялись условия функционирования фирмы, росла динамичность и степень влияния среды на фирму, и в ответ на это развивалась функция маркетинга. При этом развитие маркетинга одновременно несло в себе и требование изменения концепции управления, и возможности управлять по-новому с ориентацией на окружение, в частности на запросы потребителей.

Ф. Котлер (Kotler, p. 25) предложил следующую схематическую иллюстрацию изменения роли маркетинга в организации, которая наглядно показывает, как маркетинг из одной из функций, осуществляемых организацией, постепенно превратился в ее сердцевину (рис. 14).

Можно высказать возражения по поводу преувеличения значимости маркетинга, так как его ключевая позиция характерна далеко не для всех организаций. Однако если воспринимать это изменение как тенденцию, то следует отметить, что она полностью соответствует реальным процессам, происходящим в последнее время в бизнесе, если рассматривать их с позиций стратегического управления.

1. Маркетинг как одна из равных функций



2. Маркетинг как более важная функция



3. Маркетинг как основная функция



4. Потребитель как контролирующая функция



5. Потребитель как контролирующая функция и маркетинг как интегрирующая функция



Рис 14. Изменение роли маркетинга в организации

### **Включение маркетинга в стратегическое управление**

Говоря о более конкретных вопросах включения маркетинга в стратегическое управление фирмой, в первую очередь следует отметить то, что, так как маркетинговая деятельность — это деятельность более низкого уровня по отношению к высшему фирменному уровню, то стратегии фирмы, сами выступающие средствами для достижения целей фирмы, по отношению к маркетинговой службе выступают в роли целей. И хотя на уровне маркетинговой службы также разрабатываются стратегии маркетинга, они не являются стратегиями фирмы, а выступают только средствами их выполнения. В связи с этим можно сказать, что маркетинг выполняет в стратегическом управлении две функции:

- это средство сбора и обработки информации для разработки и определения стратегий фирмы;
- это средство осуществления стратегий фирмы.

Например, если фирма осуществляет стратегию расширения позиции на рынке, она может ее реализовать либо за счет увеличения объема потребления данного продукта покупателем, либо за счет переманивания покупателей конкурента, либо путем поглощения конкурента, либо же, наконец, за счет привлечения новых покупателей, ранее не потреблявших эту продукцию. Возможно использовать и комбинацию этих средств.

В реализации данной стратегии фирмы роль маркетинга, очевидно, исключительно велика. Рассматриваемая стратегия будет выступать для маркетинговой службы в виде цели, а определенные в стратегии средства ее реализации явятся стратегиями маркетинга.

Для того чтобы выбрать маркетинговые стратегии, в данном конкретном случае службе маркетинга необходимо провести соответствующее исследование рынка, которое должно помочь ответить на следующие вопросы:

- почему одни клиенты покупают продукт фирмы, а другие не покупают его, покупая при этом продукт конкурентов;
- как покупатели используют продукт фирмы, что им в нем нравится и что не нравится;
- какие дополнительные действия могут привлечь внимание к продукту фирмы;
- какие группы покупателей вообще не потребляют данный продукт и почему, и т.п.

После ответа на эти вопросы маркетинговая служба сможет сделать предложение по маркетинговому набору (marketing mix), ко-

торые и выступают средством выполнения маркетинговых стратегий. Схематически данный процесс изображен на рис. 15.



Рис. 15. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой

Важную роль играет маркетинг в стратегическом планировании. Маркетинговая служба обеспечивает службу стратегического планирования необходимой информацией, которая ложится в основу разработки целей для внутренних подразделений. Данные цели службой маркетинга разворачиваются в маркетинговые планы, которые реализуются соответствующими подразделениями маркетинговой службы.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод о том, что маркетинг играет особую и исключительно важную роль в стратегическом управлении. Пронизывая все его процессы, маркетинг делает возможной ориентацию фирмы на запросы потребителей и тем самым обеспечивает более гибкое и адаптивное включение фирмы в окружающую среду. Маркетинг и стратегическое управление находятся в диалектическом взаимодействии. С одной стороны, развитие маркетинга наряду с другими процессами способствовало переходу к стратегическому управлению. Маркетинг является одной из основ стратегического управления. В то же время переход к стратегическому управлению послужил мощным импульсом к развитию маркетинга и изменению его роли в фирме. Именно стратегическое управление выдвинуло маркетинг на передний план, существенно повысив его значимость и качественно изменив его роль в осуществлении бизнеса.

### *Выводы по разделу II*

1. Продукт играет ключевую роль в стратегии фирмы. Создавая и реализуя продукт на рынке, фирма должна исходить из того, как воспринимается продукт покупателем.

Продукт представляет собой сложное явление, состоящее из нескольких частей, каждая из которых может играть решающую роль в выборе продукта покупателем. Основными составляющими продукта являются: функциональные потребительские свойства, марка, имидж, гарантии, упаковка и этикетка. Продукт находится в постоянном изменении и как живое существо проходит стадии зарождения, развития, зрелости и ухода.

2. Конкурентная стратегия фирмы строится с учетом состояния конкурентных сил и исходя из позиции, которую она занимает в конкурентном окружении. Существует четыре конкурентных позиции, для каждой из которых имеются свои стратегия и тактика конкуренции.

3. Анализ структуры производимой фирмой продукции имеет очень большое значение для определения стратегии развития отдельных продуктов. Одним из самых распространенных методов анализа портфеля продукции фирмы является матрица «Рост — доля рынка», разработанная Бостонской консультационной группой. Анализ портфеля с помощью данной матрицы позволяет сделать выводы о том, какая долгосрочная стратегия должна быть предпринята в отношении продукта. Также для анализа портфеля продукции может быть использована матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция», разработанная консультационной фирмой МакКинзи.

4. Маркетинг очень тесно связан с развитием стратегического управления, выступая как средством реализации стратегий бизнеса, так и одним из средств информационного обеспечения процесса выработки стратегий фирмы, в частности выработки стратегии продукта фирмы.

### **Основные термины и понятия**

Анализ конкурента	Партизанская борьба
Анализ портфеля	Первичная упаковка
Атака по всем направлениям	Позиционирование продукта
Будущие цели конкурента	Портфель бизнесов (продукции)
Возможности конкурента	Последователи
Вторичная упаковка	Потребительские свойства
Вызов рыночному окружению	Предположения конкурента о себе
Выход продукта на рынок	Продукт
Гарантии	Профиль конкурентного поведения
Динамика продукта	Прямой удар по лидеру
Жизненный цикл продукта	Структура конкурентных сил
Имидж	Торговая марка
Инноваторы	Транспортная упаковка
Конкурентное поведение последователей	Упаковка
Конкурентные силы	Уход с рынка
Конкуренция	Фаза зрелости
Лидер рынка	Фаза роста
Марка	Фазы жизненного цикла
Маркетинговые стратегии	Фирмы, знающие свое надлежащее место на рынке
Матрица Бостонской консультационной группы	Фланговая атака на лидера
Матрица МакКинзи	Функциональные свойства продукта
Обходная атака на лидера	Этикетка

### **Вопросы для дискуссии и самоконтроля**

1. Дайте описание профиля определенного продукта (по вашему усмотрению) для: а) разработчика; б) производителя, в) плановика; г) потребителя
2. Что является критерием, позволяющим разграничивать продукты на вещи и услуги? Какие факторы определяют развитие и расширение доли комбинированных товаров? Приведите примеры.
3. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?
4. Проиллюстрируйте примером потребительские свойства марки как составляющей продукта. Разберите, как проявляются эти свойства в случае, если продуктом является услуга.
5. Проанализируйте, как влияют отдельные факторы на имидж продукта. Проиллюстрируйте результаты анализа конкретным примером.
6. Как вы понимаете выражение. «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром. Приобретая имидж как составляющую часть продукта, покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды»?

7. Предложите способы привлечения внимания покупателя к товару посредством упаковки и этикетки в случае неизвестной марки.
8. Проанализируйте, как отдельные функции, которые реализуют упаковка и этикетка, влияют на возможность реализации товара. Приведите соответствующие примеры.
9. Сформулируйте требования отдельно для первичной, вторичной и транспортной упаковок
10. Составьте по каждой группе гарантий список возможных конкретных гарантий, список преимуществ, которые получает фирма, вводя соответствующие гарантии.
11. Постарайтесь объяснить, почему фаза ухода продукта с рынка при нормальном жизненном цикле начинается не сразу после начала падения его прибыльности.
12. Предложите возможные стратегии продукта, находящегося в фазе роста.
13. Приведите примеры новых продуктов, давших толчок глубоким изменениям на рынке и в производстве, но не вызвавших больших изменений ни в одной из этих сфер.
14. Сравните направления обновления продукта и приведите примеры каждого направления.
15. Выберите какой-нибудь продукт и попробуйте проследить для него всю цепочку (семь шагов) создания нового продукта.
16. Приведите примеры того, как неверные предположения привели к поражению в конкурентной борьбе.
17. Составьте список пунктов анализа сильных и слабых сторон системы маркетинга конкурента.
18. Попробуйте проследить влияние отдельных подходов к конкуренции на решения фирмы в отношении продукта
19. Прокомментируйте, в какой мере матрица «Рост — доля рынка» отражает жизненный цикл продукта.
20. Продумайте, кого бы вы привлекли для проведения оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции СЕБ (продукта) при разработке соответствующей матрицы портфеля.
21. Какой, по вашему мнению, угол зрения на фирму представлен в схемах Котлера, описывающих эволюцию роли маркетинга в организации?
22. Опишите взаимосвязь маркетинга и стратегического управления при реализации стратегии развития продукта.

### **Библиографический список**

1. *Dean J.* Pricing Policies for New Products//Harvard Business Review. November—December. 1950
2. *Forrester J.W.* Advertising: A Problem in Industrial Dynamics//Harvard Business Review. March—April. 1959
3. *Cliford D K., Jr* Leverage in the Product Life Cycle//Dun's Review of Modern Industry. May. 1965.

4. *Levitt T.* Exploit the Product Life Cycle//*Harvard Business Review*. November—December. 1965.
5. *Wind Y.J.* Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. Reading, Mass.: Addison — Welsley, 1982.
6. *Porter M.E.* Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.
7. *Kotler P., Turner R.E.* Marketing management: Analysis, Planning and Control. Ontario: Prentice-Hall, 1985.
8. *Kiechel III W.* Corporate Strategists Under Fire//*Fortune*. December 27. 1982.

Стратегия использования  
человеческого потенциала

---

## **Содержание раздела**

### **Конкретная ситуация для размышления**

#### **Глава 9. Взаимодействие человека и организации**

1. Подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения
2. Способы установления взаимодействия человека и организации
3. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации

#### **Глава 10. Вхождение человека в организацию**

1. Обучение при вхождении в организацию
2. Влияние организации на процесс вхождения
3. Развитие чувства ответственности перед организацией
4. Завершение процесса вхождения человека в организацию
5. Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником

#### **Глава 11. Личностные основы поведения человека в организационном окружении**

1. Восприятие человеком окружения
2. Критериальная база поведения человека
3. Индивидуальность человека

#### **Глава 12. Индивид и группа**

1. Понятие группы
2. Общая характеристика группы
3. Взаимодействие индивида и группы

#### **Глава 13. Адаптация и изменение поведения человека**

1. Концепция научения поведению
2. Сознательное научение поведению в организации
3. Научение поведению и модификация поведения человека в организации.

### ***Выводы по разделу III***

### ***Вопросы для дискуссии и самоконтроля***

### ***Основные термины и понятия***

### ***Библиографический список***

### **Раздел III. Стратегия использования человеческого потенциала**

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако, хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека почти полностью или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но даже и увеличились.

При этом человек стал не только ключевым и самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Продвижение фирм на новые рынки и в новые регионы зачастую вызывается именно этим фактом. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала. Это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией. Для стратегического управления организацией очень важны оба этих направления установления взаимодействия организации и человека.

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для престарелых, человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или с полной апатией включается в жизнь организации, живет по ее законам, взаимодействует с другими ее членами, отдавая что-то организации, но и получая от нее что-то взамен. Стратегическое управление призвано обеспечивать как эффективное взаимодействие организа-

ции с внешней средой, так и обоюдопользительное взаимодействие человека с организацией.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать ради интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависит *удовлетворенность* человека взаимодействием с организацией, его *отношение* к организации и его вклад в деятельность организации.

## Конкретная ситуация для размышления

### 1

Иван К. поступил на работу в быстро развивающуюся фирму, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях, после того, как он прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных школ бизнеса. До этого он окончил престижный в прежние времена вуз, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов. Работать по профилю он не пошел не только потому, что его туда активно никто не зазывал, но и потому, что стала резко изменяться ситуация в стране: уже начал возникать рынок, стали создаваться частные коммерческие структуры, молодежь начала увлекаться бизнесом, и многие друзья Ивана с головой окунулись в деловой мир. Родители были категорически против того, чтобы Иван стал «спекулянтом». Им было трудно себе представить, что их сын будет трудиться не в «почтовом ящике». Внутренне Иван тоже не очень жаловал бизнес «купи — продай». Однако ему также никак не хотелось становиться технарем, винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Компьютер открыл для него эти перспективы. Он мог часами с неослабевающим интересом работать на персональном компьютере. Такое поведение Ивана для многих его друзей выглядело довольно странным, так как они знали его как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддержать хорошую компанию, пообсуждать политическую жизнь страны или же поговорить о музыке. Поэтому то, что Иван часами мог вести диалог только с компьютером, их очень удивляло.

Еще на последнем курсе института друзья неоднократно предлагали Ивану заняться вместе с ними делом. Иван в общем-то был не прочь поработать с друзьями, сделать немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе. Обсуждать, обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто «пролетел», стараясь вселить в них надежду на будущий успех. Но сам не рискнул стать на стезю коммерсанта. Закончив институт с «красным» дипломом, для себя Иван четко решил, что в «ящик» не пойдет, а займется чем-то более интересным, живым и доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но внутреннее чувство, что отсутствие нужных знаний по экономике и бизнесу не даст возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок и умения использовать ситуационные возможности и случай, — халтура, делало Ивана не-

уверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет ощущать себя полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение «подай — принеси». Поэтому он опять, как и тогда, когда был студентом, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена. Расстроенные отказом сына идти работать в конструкторское бюро, родители поддержали эту его затею, решив про себя, что, может быть, он все-таки одумается, послушав всю эту «экономическую чушь», которую нельзя не только называть наукой, но и отнести к области сколь-нибудь содержательных и доказательных знаний. У них все еще сохранялись брезгливо-снисходительные воспоминания о тех гуманитарных дисциплинах, которые они проходили, когда учились в «физтехе».

Однако ожиданиям родителей не суждено было сбыться. Более того, результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в школе бизнеса полностью захватили Ивана. Там все было совсем не так, как это было в его институте. И преподаватели были замечательные — специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами ведут себя как с равными, всегда открыты для беседы, улыбаются, шутят. И занятия идут совсем по-другому, чем в их институте. Нет этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на которых либо решаешь задачки, либо отвечаешь на вопросы преподавателей. В школе бизнеса даже во время лекций студенты занимались с преподавателями творчеством. В основном дискуссии, анализ ситуаций, игры. Ивану это все ужасно нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других развитых стран, о том, сколь увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все более и более загорался желанием пойти работать в частную фирму, чтобы благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. При этом он не видел себя красным директором крупного завода, а рисовал себе будущее, навеянное мемуарной литературой звезд западного менеджмента, таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в школе бизнеса проводились во второй половине дня с 3 часов. По утрам же у Ивана была масса свободного времени, и он это время старался отдавать повышению своего мастерства во владении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где он сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером. Иван очень внимательно следил за всеми событиями, которые происходили в городе и были связаны с компьютерными делами. В частности, он не пропускал ни одной выставки компьютерной техники. На одной из таких выставок около стенда с рекламной литературой по информационным продуктам Иван познакомился с Сергеем Лео-

нидовичем. Разговор возник как-то спонтанно и через некоторое время перерос в беседу двух увлеченных одним делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека, глубоко знающего свое дело, четко и логично мыслящего, одним словом, специалиста-компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана симпатию к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже немолодой и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей математическое обеспечение, разговаривает с ним как с равным, вежливо обращаясь к Ивану на «Вы» и внимательно выслушивая его дилетантские (так думал Иван) рассуждения. Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к своей работе, конечно, если этого захочет Иван и если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы «МВМП», в которой тот работал. Между этими посещениями он успешно выполнил контрольное задание, которое ему дал Сергей Леонидович, и тот предложил ему пойти к ним в фирму на работу. К этому времени уже закончилась учебная программа в школе бизнеса, и Ивану надо было идти работать. Конечно, «МВМП» не была крупной фирмой, о работе в которой мечтал Иван. Однако здесь его ждала работа на компьютере, фирма была хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И наконец, у Ивана возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем: раз к нему так хорошо отнеслись, то отказывать как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился.

## 2

Фирму «МВМП» Борис Григорьевич создал после того, как со скандалом после трех лет довольно успешной работы развалился кооператив «Прогресс», занимавшийся импортом в СССР и продажей персональных компьютеров. Борис Григорьевич в начале 80-х гг. после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ, даже пытался делать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и по большому благу устроился на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, производивший кузовные работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное с его точки зрения, там он познакомился со многими нужными людьми. В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень просто: плати — и они сделают так, как надо. Но все равно доверять им нельзя: как только ослабишь контроль, то или обманут, или, того хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка:

грязь, грубость, работы в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такого же интеллигентного окружения, как было в НИИ, и таких же доходов, как на станции техобслуживания. Перестройка дала Борису Григорьевичу шанс, и он его не упустил. С двумя из своих клиентов, имевших, так же, как и он, деньги и желавших их сделать еще больше, но более законно, чем они делали это ранее, Борис Григорьевич создал кооператив «Прогресс» и занялся персональными компьютерами. Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был очень велик, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Кооператив считал, что выгоднее иметь дело с временными посредниками, чем иметь постоянных сотрудников. Но постепенно работать становилось все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед застывшим в карликовом состоянии «Прогрессом». Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами и, наконец, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины. Все в совокупности — неверная стратегия кооператива и изменение внешних условий — поставили «Прогресс» на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И наконец кооператив распался. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать о том, что делать дальше. Печальный конец «Прогресса» он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным количеством сотрудников. И поэтому решил для себя, что следующее дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма, с постоянным штатом, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким хорошим бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие фирмы купили компьютеры, а вот как заставить это «железо» работать на себя, не очень представляют.

Деньги для создания фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого дела не потянет, если не возьмет в партнеры кого-нибудь, кто является специалистом в области разработки компьютерных программ и на кого можно будет положиться в совместном деле. Скандалный «развод» с партнерами по кооперативу оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности зав. отделом автоматизации. Хотя Сергей Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее тогда, в 80-е гг., Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчиняющимся ему

и абсолютно не влезаящим в дела бизнеса. «Именно таким будет Сергей Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом, буду решать я», — думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович очень удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда же Борис Григорьевич объяснил ему, зачем он предложил встретиться, сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринял эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ уже почти перестал существовать и будущее было совсем не ясно.

Компанию создали втроем. Борис Григорьевич с долей в 60%, его жена — с долей в 30% и Сергей Леонидович — с долей в 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию назвали «МВМП».

**3**  
В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. Не потому, что боялся опоздать. Просто не терпелось начать работать, ощутить себя в качестве сотрудника фирмы. Хотелось также с самого первого дня показать себя «преданным и надежным». Так называли на занятиях в школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с фирмой. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому расстройству Ивана, в офисе уже находились несколько сотрудников, которые при этом даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему. Ивану было очень досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут он успокоил себя, решив, что так получается потому, что его уже раньше видели в офисе и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника фирмы.

Около 9 часов стали приходить остальные. Они приветствовали всех с порога и сразу садились за свои компьютеры. Присутствующие отвечали на приветствия не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма «МВМП» размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной комнате сидела администрация. И наконец, в четвертой комнате находился офис президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. Его стол был гораздо больше, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон, которым он не разрешал никому пользоваться. Все остальные должны были пользоваться телефонами, которые нахо-

дились в комнате администрации. Естественно, находившиеся там сотрудники не были в восторге от того, что к ним приходили звонить программисты

Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в 10 часов Ивана приглашает для беседы шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово «шеф» столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около 10 часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил Ивана, не забыл ли он о том, что ему в 10 часов надо быть у шефа. Ивану это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут 10 Сергей Леонидович поднял Ивана и сам лично проводил его в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что шеф пригласил их на 10 часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, приглашал ли он их к себе.

Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила войти и направилась за свой стол. Войдя в кабинет президента, Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ то ли совещаний, то ли конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась все та же фамилия, и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда ранее не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был невысокий упитанный мужчина с густой черной бородой и обширной лысиной, которую прикрывали тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как он моментально отводил их в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за правильный выбор, сказав, что фирма «МВМП» успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана — хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что фирма имеет прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут ни о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван пытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался задать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент либо от ответа на эти вопросы уходил в сторону, либо вообще не отвечал, либо же отвечал очень неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась.

лась. Почувствовал он, что и президент тоже остался чем-то недоволен и даже раздражен. Особенно заметную негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только технарь, но и получил серьезные знания в школе бизнеса. Однако эффект от этого получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Вернувшись от шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытные взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович, бледный и с дрожащими то ли от страха, то ли от негодования губами, подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он в полуистерике обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника и вообще знать свое место. Иван не понял, в чем его вина. Он же не сделал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать и вообще чем фирма занимается. Но не это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате, проявили к нему большой интерес. Все искали возможность побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало в основном то, что сказал ему шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

**4**  
Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык к работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче, и все связи шли через него. Шефа Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было к лучшему.

Атмосфера была явно не из приятных и уж совсем не такая, о какой рассказывали в школе бизнеса и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда, Иван так и не уяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как в основном он получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван потерял к

нему симпатию и не хотел говорить с ним о чем-либо кроме содержания задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы и им, похоже, тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли на фирме. Были несколько человек, которые сводили всю работу, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.

Зарплату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные. Причем Иван даже не знал, за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста — Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работящим. Часто приходил на работу до начала рабочего дня и засиживался допоздна. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал о них все и мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о гонках и новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Леша.

В обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы серьезно поговорить с ним. Иван подумал, что, наверное, Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать денег. Оказывается, Леша делает халтуру, выполняет один заказ, но не успевает его закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение заинтересовало. «Только когда этим заняться?» Леша удивился: «Как когда? Во время работы. Все так делают свою халтуру. Иначе чего бы мы здесь сидели и вкалывали на этого лысого жлоба». Иван сначала хотел врезать Леше по физиономии. Но вдруг внутри него словно что-то надломилось. Он подумал. «Ну и болото же здесь. Надо уходить», — повернулся и пошел к своему компьютеру.

Люди никогда не пользуются свободой, которая у них есть, но требуют той, которой у них нет  
С. Кьеркегор

## Глава 9. Взаимодействие человека и организации

Одной из важнейших задач стратегического управления является обеспечение гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации. Для этого важно правильно построить взаимодействие человека и организационного окружения. Это требует огромной работы и специальных знаний.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить не только в чем суть проблемы этого взаимодействия, но и то, что в личности человека определяет его поведение в организации и какие характеристики организационного окружения влияют на процесс включения человека в деятельность организации.

### 1. Подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения

Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие может быть описано следующим образом.

1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия.

2. Человек под влиянием этих стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение (рис. 16).

При таком рассмотрении в *организационное окружение* включают те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. *Стимулирующие воздействия* охватывают весь спектр возможных стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как

биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и иными потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. *Реакция на стимулирующие воздействия* охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.



Рис. 16 Модель включения человека в организационное окружение с позиций индивида

*Действия и поведение* включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. *Результаты работы* состоят из двух составляющих. Первая — это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая — это то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему.

При рассмотрении взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом описание этого взаимодействия может быть дано в следующем виде. Организация как единый организм, имеющий *вход*, *преобразователь* и *выход*, взаимодействуя с внешним окружением, определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс информационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности (рис. 17).

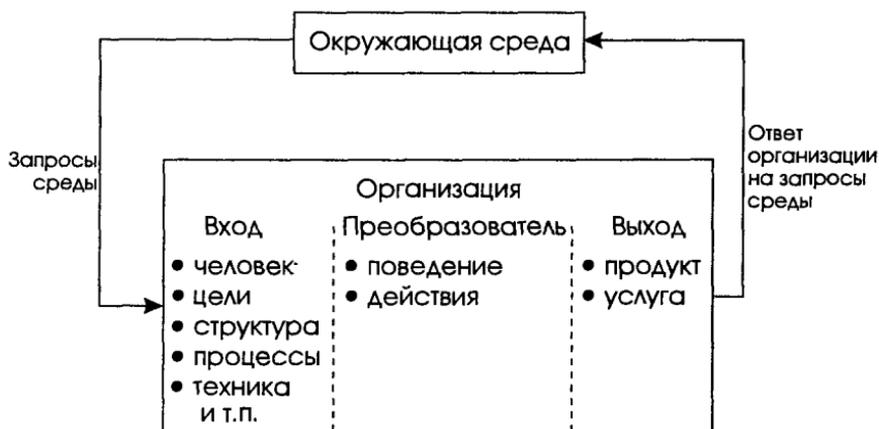


Рис 17 Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

Для стратегического управления характерен взгляд на рассмотрение взаимодействия человека и организации с позиции человека.

## 2. Способы установления взаимодействия человека и организации

Процесс взаимодействия человека с организационным окружением очень сложный и исключительно важный для обеих сторон. Отладить его, сделать безболезненным и взаимоприемлемым очень нелегко. Входя в новую организацию, человек сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. В организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена, также воз-

никает множество коллизий. И хотя в дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения, в большинстве случаев это взаимодействие малоустойчиво, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

### **Организационное окружение**

Обычно под *организационным окружением* подразумевается та часть организации, с которой человек сталкивается во время работы. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, нормы общения, трудовые отношения, коллеги и многое другое.

Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Стратегическое управление невозможно без полноценной социализации человека, являющейся формой включения человека в коллектив. Возможности же социализации, включения человека в организационное окружение зависят не только от характеристик этого окружения, но и от характеристик человека. Личность человека многогранна, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумный и сознательный индивид, обладающий устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющий воображение, разделяющий определенные верования и следующий определенной морали.

Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них это никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места. И именно из этого исходит стратегическое управление в той его части, которая касается управления людьми в организации.

### Ожидания индивида и организации

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два главных фактора, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Этими факторами являются:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида, его роли и его места в ней.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, *индивид* вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение.

*Организация* в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификой и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение (рис. 18).



Рис. 18. Основа конфликта во взаимодействии индивида и организации

По своей сути конфликт между ожиданиями индивида и организации носит стратегический характер. Это обусловлено тем, что стратегия выживания фирмы непосредственно зависит от того, будет ли данный конфликт успешно разрешаться и каким способом организация намерена его разрешать.

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они, в свою очередь, складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать высоким искусством управления, создать в организации очень сложную и гибкую систему увязки интересов человека, групп, подразделений и организации в целом. *Группу основных ожиданий индивида* составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на данной работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания в целом, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества факторов, таких как личностные характеристики индивида, цели индивида и конкретная ситуация, в которой он находится, характеристика организации и т.п.

*Организация ожидает от человека*, что он проявит себя:

- как специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;

- как член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;
- как человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- как член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- как член организации, разделяющий ее ценности;
- как работник, стремящийся лучше выполнять свои функции;
- как человек, преданный организации и готовый вовне отстаивать ее интересы;
- как исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и с должным качеством;
- как член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- как сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и выполняющий распоряжения руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут различаться в различных организациях. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же, как нельзя предложить аналогичной универсальной модели ожидания человека по отношению к организации.

### Соответствие роли и места

Для того чтобы привести в соответствие ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое *место* в организации претендует человек, какие *роли* он может и готов выполнять, и какую *роль* ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места (рис. 19). Выбор одного из этих двух подходов является предметом стратегического решения, так как он задает основы стратегии управления человеческим потенциалом организации.

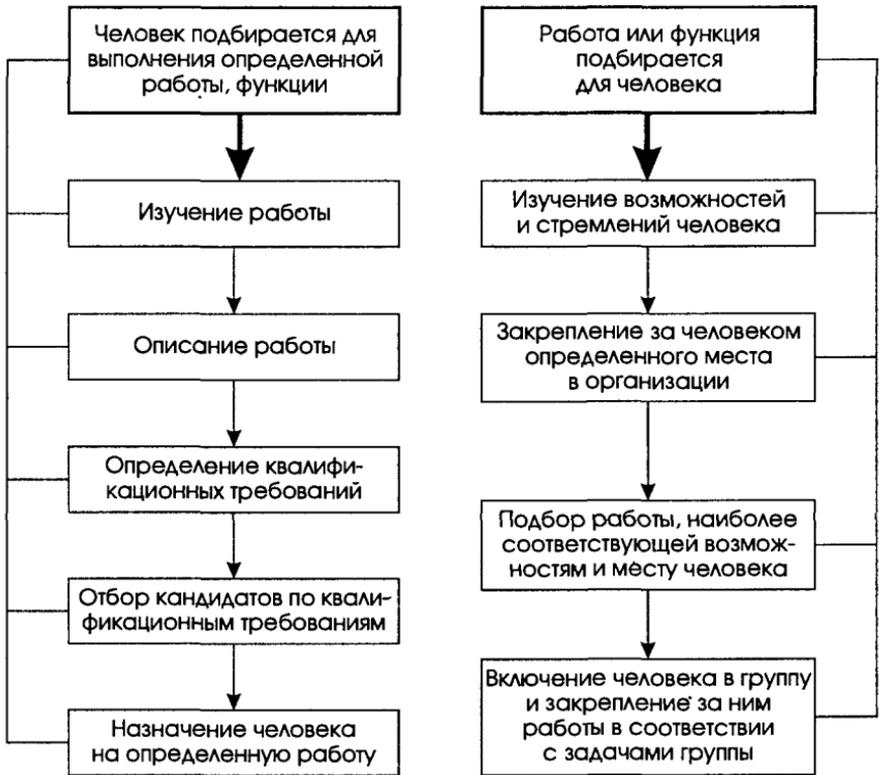


Рис. 19 Два подхода к установлению взаимодействия человека и организации

*Первый подход* исходит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия. При *втором подходе* исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. Второй подход также имеет практическую реализацию, преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации, в последнее время в мировой практике

менеджмента наблюдается тенденция к расширению использования, если и не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления.

### **3. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации**

Ранее говорилось, что организация ожидает от человека выполнения определенной роли. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли, и в частности формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

#### **Ясность и приемлемость роли**

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой — отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются *ясность* и *приемлемость* роли. *Ясность роли* предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, место его роли в совокупности работ, выполняемых коллективом. *Приемлемость роли* состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который необязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

#### **Истоки ролевых конфликтов**

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей и появлением ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Очень часто в организациях с формальными организационными отношениями

источником неудовлетворительного выполнения роли является *неопределенность* роли. Если содержание роли недостаточно четко определено, человек, выполняющий эту роль, может интерпретировать ее таким образом, что осуществленные им действия приведут далеко не к тому результату, который ожидается организацией. Нечеткие инструкции и неопределенная постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий роль, даже несмотря на старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций организации результат.

Неопределенность роли нельзя однозначно рассматривать как негативную характеристику построения роли. В любой организации с повышением уровневой позиции роли обязательно растет неопределенность. Более того, в ряде случаев неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации. Это вызвано тем, что она способствует развитию самостоятельности, расширяет сферу принятия решения, способствует обучению работников и, что наиболее важно, развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

При отдельных обстоятельствах выполнение человеком определенной роли может быть затруднено *противоречиями*, порождаемыми ролью. Противоречие может возникнуть между руководством и работником, если первое считает, что он неверно выполняет свою роль, или второй считает, что ему предъявляются необоснованные требования, претензии и обвинения. Конфликт по поводу выполнения роли может возникнуть и тогда, когда ожидания коллег не соответствуют действиям члена организации. Часто это происходит в ситуации, когда новый член организации выполняет свою роль не так, как делал его предшественник и к чему привыкли окружающие его коллеги. Ролевое противоречие может возникнуть, если цели члена организации противоречат целям организации, если его ценности не соответствуют ценностям группы, в которой он трудится, и т.п.

Ролевые конфликты — достаточно распространенное явление во многих организациях, но не всегда негативное. Они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как организации, так и индивидов. В организации с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью обычно любой ролевой конфликт расценивается как отрицательный фактор, так как он чаще всего состоит в не

адекватном формальному описанию исполнению роли. В гибких организациях, там, где распространены неформальные структуры, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать. Более того, считается, что наличие конфликтов благоприятно для организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

### **Ситуации, порождающие конфликты**

Можно указать на несколько типовых ситуаций, приводящих к возникновению конфликтов данного рода. Знание о существовании таких ситуаций может быть полезно для предсказания возможности возникновения конфликта. Конфликт по поводу выполнения роли часто возникает тогда, когда индивид одновременно выполняет несколько различных взаимоисключающих в отдельных моментах ролей. К ролевому конфликту приводит противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выполнении данных правил. Проблемы осуществления роли возникают тогда, когда член организации должен играть роль, занимающую двойственную или пограничную позицию в организации, по отношению к которой существуют взаимоисключающие ожидания. Сильным источником конфликта является противоречие между характером индивида и характером выполняемой им роли. К конфликту приводят изменения роли, сопровождаемые неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности.

Одним из сильных факторов, порождающих конфликты при осуществлении роли, является так называемая перегрузка роли, которая состоит в том, что по отношению к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные ожидания, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих его роли. В результате этого он нагружается заданиями, также выходящими за рамки роли. Часто проблемы этого рода возникают у хороших работников, готовых выполнять то, что выходит за формально определенные рамки их роли. Перегрузка роли приводит к тому, что либо работник не справляется с закрепленной за ним ролью, либо же оказывается не в состоянии справиться с заданиями, выходящими за пределы его роли.

Обобщение сказанного относительно источников ролевых конфликтов позволяет выделить основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли. Первую группу составляют причи-

ны конфликтов, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержание роли. Во вторую группу могут быть отнесены все те причины, которые связаны с противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации. Третья группа состоит из причин, вызванных противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением. И наконец, четвертую группу составляют причины конфликтных ситуаций, порождаемые противоречием между данной ролью и некоторыми другими ролями.

### Способы устранения конфликтов

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. В зависимости от того, какая сторона конфликта подвергается изменению, это могут быть изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы), изменение людей, исполняющих роль, и перестановка.

При *изменении работы* происходит выяснение причин и факторов, заключенных в роли, которые приводят к конфликтам и противоречиям, и осуществляется корректировка роли. Если роль внутренне противоречива, то необходимо исключить из нее одну из альтернативных сторон. Работа может быть слишком напряженной и интенсивной. Поэтому ее следует облегчить или разгрузить. В зависимости от характера работы может существовать потребность в более четком описании работы и в более жесткой регламентации ее границ. Может быть и обратная ситуация, при которой необходимо сделать описание работы менее детализированным, предоставив тем самым исполнителю работы возможность для творческого и самостоятельного труда.

Второй подход состоит в том, что осуществляется *развитие человека*, с тем чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Развитие работника происходит по трем направлениям. Первое — это более углубленное ознакомление с ролью. Часто именно незнание работником своей роли является причиной ролевых конфликтов. Второе — это повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника. Улучшенные исполнительские возможности существенно ослабляют напряжение, которое испытывает работник при исполнении роли. Третье — развитие у исполнителя способностей справляться с противоречивыми ситуациями, приравниваться к работе в конфликтных условиях, уметь распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы, правильно коммуницировать с людьми в конфликтных ситуациях.

Третьим подходом к предотвращению ролевых конфликтов является *перестановка работников* с одной роли на другую в зависимости от их способностей справляться с конфликтными ситуациями. Например, если конфликты порождаются неопределенностью и двойственностью роли, то необязательно стремиться к устранению этих характеристик роли. В организации могут быть люди, которые способны успешно справляться с ролью в этих условиях. Аналогично данной проблеме может быть решена проблема перегруженности роли и ее повышенной интенсивности.

### Статус роли

Помимо прав и обязанностей, а также задач и содержания для каждой роли характерно наличие определенного *статуса*. Может быть формальный статус, отражающий позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, и неформальный статус роли, который придается ей окружающими людьми. Формальный статус роли говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и сферой деятельности, к которой относится роль. Например, роли начальника отдела могут иметь различный статус в зависимости от того, какую позицию занимает отдел в организации.

Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенным значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами либо же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем определенное формальным статусом роли. Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда и ниже формального. Бывают роли, которые формально находятся на невысоком и даже низком статусном уровне, однако в силу особого характера работы они имеют существенно более высокий статус, чем формально установленный. Обычно это вспомогательные роли, обслуживающие исполнение важной по формальному статусу роли, либо же роли, связанные с уникальными видами деятельности, редкими по содержанию и сильными по степени воздействия и возможным негативным последствиям.

### **Человек и роль**

Как видно из сказанного, ролевой подход построения взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенное содержание и спецификации, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, он берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как выполняющий определенную работу специалист, обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. Однако даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным квалификационным характеристикам. Человек — не машина, и при выполнении любой работы он присутствует полностью со всем набором своих личностных качеств и настроений, что обязательно сказывается на качестве и количестве его труда. Если же посмотреть на проблему взаимодействия человека и организационного окружения шире, чем только через призму выполняемой им роли, то окажется, что значение личностных характеристик человека не только очень велико, но зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией (см. гл. 11).

Как наивен тот, кто мыслит,  
будто выказать ум и рассудок —  
это хорошее средство  
к тому, чтобы нравиться в обществе.  
*А Шопенгауэр*

## **Глава 10. Вхождение человека в организацию**

Вхождение человека в организацию — это особый, очень сложный и чрезвычайно важный процесс, в успехе которого заинтересованы как сам человек, так и организация. Быть членом организации совсем не одно и то же, что входить в организацию, становиться ее членом. Процессу вхождения человека в организацию всегда сопутствует решение нескольких проблем. Во-первых, это проблема адаптации человека к новому окружению, решение которой не всегда проходит успешно, так как требуется правильное взаимодействие обеих сторон: человека и организационного окружения. Во-вторых, это проблема коррекции или изменения поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. В-третьих, это проблема изменений и модификаций в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. От решения данных проблем зависит не только то, сможет ли человек войти в организацию, но и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением, а следовательно то, насколько успешно будет осуществляться стратегия.

### **1. Обучение при вхождении в организацию**

Необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Нет необходимости изучать всю совокупность ценностей и норм, существующих в организации. Однако необходимо знать те из них, которые являются ключевыми для первого этапа взаимодействия человека с организационным окружением, т.е. те ценности, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между

человеком и окружением. Установление систем такого рода норм и ценностей и соответствующее их описание являются важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадровую работу. Для вступающего в организацию человека совершенно необходимо осознавать значимость этого обучения и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. Он должен понимать, что обучение на этапе вхождения поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать в будущем между ним и организационным окружением.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

В зависимости от того, кто входит в организацию, можно выделить два принципиально различных процесса обучения. Первый процесс обучения касается человека, представляющего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном сконцентрироваться на уяснении конкретных форм проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения для того, чтобы подстроить свое поведение к конкретным условиям организации. Необходимые знания и

информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных людей, путем выяснения и бесед с коллегами и руководством и, наконец, путем получения инструктажа со стороны соответствующих лиц.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей. А уже только после этого может начаться усвоение новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым человек должен следовать, становясь членом этой организации. Второй процесс обучения при вхождении человека в организацию существенно сложнее первого, так как он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации, и пересмотра отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в новой организации.

## 2. Влияние организации на процесс вхождения

Отобрав человека для работы, для исполнения им определенной роли, организация исходила из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому *удержание* человека и его *адаптация* к условиям труда в организации является исключительно важной задачей, за решение которой в первую очередь ответственно управление организаций.

Успех вхождения человека в организацию зависит от того, насколько этот человек смотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация на начальном этапе вхождения в состоянии его удержать. Если человек сильно смотивирован на членство в организации, он будет стараться преодолеть трудности вхождения и добиваться того, чтобы, несмотря на болезненность этого процесса, адаптироваться к организационному окружению. Если же мотивация вхождения недостаточная, то он может прекратить процесс обучения и адаптации к организационному окружению, сразу же уйдя из организации или же оставаясь в ней до явно-го разрастания конфликта между ним и организационным окружением. Однако если человек даже и не имеет достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может попытаться удержать его и добиться его адаптации к новым условиям. Очень часто имен-

но начальный период адаптации для многих оказывается непреодолимым и самым трудным. Оставаясь же какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении человек постепенно адаптируется и становится «нормальным» членом организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки заработной платы, обещание в будущем продвижения по службе или предоставления интересной работы, обеспечение за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этапе вхождения нового члена в организационное окружение организации приходится решать одновременно три задачи:

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недогрузка на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. Также к негативным последствиям приводит постановка очень сложных задач и большая нагрузка на работе. Желательно, чтобы на начальном этапе вхождения человека в организацию он не сталкивался с такими случаями. Очень благоприятным, как с точки зрения разрушения старых стереотипов, так и с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации, является создание таких ситуаций и постановка таких задач, которые, во-первых, могут быть решены новым членом организации самостоятельно, во-вторых, несут в себе элемент вызова и необычности и, в-третьих, для решения которых требуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. В этом случае у нового работника возникают повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результата и сомнение по поводу абсолютной правильности предыдущего опыта и предыдущих знаний.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в эти группы сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации. Данный прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить на начальном этапе более тесный

контакт с ним. Новые члены организации обычно имеют тягу к ускоренному сближению друг с другом, тенденцию к установлению неформальных объединений новичков. Эти неформальные группы создают «промежуточную» культуру, которая еще не базируется на принципах новой организации, но и не отражает полностью принципы и нормы их предыдущего поведения. Новые члены организации, обсуждая между собой вопросы жизни организации в рамках своей «промежуточной» культуры, зачастую могут давать неверные оценки событиям, происходящим в организации, неверно интерпретировать поведение других членов организации и делать для себя неверные выводы по поводу того, как они должны вести себя в организации. Эти ошибочные выводы и взгляды могут быть успешно предотвращены, если с группой новичков будет постоянно работать опытный член организации, выступающий как бы «мостом» перехода «промежуточной» культуры неформальной группы новичков в культуру организации.

Сильным средством, мотивирующим нового члена на удержание в организации и способствующим его ускоренной адаптации к организационному окружению, являются беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которое обычно появляется при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

### **3. Развитие чувства ответственности перед организацией**

Если процесс включения человека в организационное окружение был правильно организован, то это приводит к тому, что у нового члена организации появляется чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации. В этом случае организация может считать, что добилась значительного результата. Для того чтобы воспитать нового сотрудника в таком духе, необходимы большие вложения средств и времени в него на начальном этапе. В этой ситуации входящий сотрудник начинает ощущать, что организация вкладывает в него слишком много и он должен ей платить тем же. Появляется внутреннее чувство долга перед организацией в том случае, если его деятельность в организации недостаточно результативна. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, организация должна подчеркивать, что она ожидает от него добросовестной и напряженной работы, а также лояльности по отношению к организации.

Воспитанию у нового члена организации устойчивого чувства ответственности перед организацией способствуют также принятие им таких решений и осуществление таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации, т.е., совершив определенные действия, новому сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образом. Он как бы сам себя связывает дополнительными обязательствами с данной организацией.

Довольно существенно чувство ответственности перед организацией развивается у ее новых членов, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством организации. В этом случае сопричастность к принятию глобальных с точки зрения организации решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование организации в целом.

#### **4. Завершение процесса включения нового человека в организацию**

Завершающей стадией процесса включения нового человека в организацию является его переход в полноправные члены этой организации. Это очень важная часть процесса вхождения, и организация должна ответственно подходить к этому. С точки зрения организации этот переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это.

Форма перевода нового сотрудника в полноправные члены организации бывает различной в разных организациях. Однако можно указать на некоторые наиболее распространенные формы осуществления процесса перехода. Это могут быть наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, к участию в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц, присвоение титула или звания и т. п. Необязательно мероприятие по переводу в полноправные члены должно носить публичный характер и быть известно широкому кругу лиц. Однако независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

## 5. Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником

Степень включения человека в организацию, успешность или неуспешность процесса его адаптации к организационному окружению во многом зависят от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации. Входя в организацию, человек сталкивается со многими нормами и ценностями, узнает о них от коллег, из проспектов и учебных материалов, от лиц, не являющихся членами организации. Человек может принять все нормы и ценности организации, может принять часть из них, может не принять их совсем. Каждый из данных случаев имеет свои отличительные последствия для включения человека в организацию, может быть по-разному оценен самим человеком, организационным окружением и организацией. Для того чтобы дать общую характеристику и оценку того, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, важно не только знать, насколько полно он усвоил и принял нормы и ценности организации, но и то, какие нормы и ценности были приняты человеком, а какие отторгнуты.

Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры могут быть разделены на две группы: безусловно необходимые для принятия всеми членами организации и принятые, но безусловно необходимые нормы и ценности. В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности);
- конформизм (принимаются все нормы и ценности);
- мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
- адаптивный индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо же не принимаются полностью).

Очевидно, что первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к его конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам включения.

Нельзя сказать, что какой-то из этих двух типов лучше, так как оценка принципиально зависит от того, в какую организацию входит человек. В бюрократических организациях, в организациях, в которых доминирует стандартизированная деятельность, где не требуется изобретательности, самостоятельности и оригинальности поведения, организацией может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. В предпринимательских и творческих организациях, где индивидуальность поведения может давать свои положительные результаты, адаптивный индивидуализм в большинстве случаев может рассматриваться как лучший путь восприятия человеком системы норм и ценностей организации.

Добродетель делает правильной  
цель, а рассудительность — средство  
для ее достижения.

*Аристотель*

## **Глава 11. Личностные основы поведения человека в организационном окружении**

Так как в стратегическом управлении человек является исходной точкой в его осуществлении, то, естественно, стратегия работы с кадрами должна исходить из индивидуальных особенностей людей, из их личностных характеристик. Для стратегического управления нет кадров вообще, а есть конкретные люди, которые очень различны. Их различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в идентичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной. Это же существенно расширяет потенциал и возможности организации. И это же разнообразие порождает трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Выделяя отдельные роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Но если большинство ролей можно стандартизировать, то поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартизированные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией в организации труда и разнообразием в поведении человека, в особенности между поведением индивида и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека, как человек воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся.

Естественно, поведение каждого отдельного человека носит индивидуальный характер. Однако можно выделить некоторые исходные моменты, комбинация которых во многом предопределяет

то, как поведет себя индивид в определенной ситуации. К числу таких основополагающих личностных начал поведения человека относятся *восприятие* и *критериальная база*. Остановимся на их общей характеристике.

## 1. Восприятие человеком окружения

*Восприятие* может быть определено в самом общем виде как *процесс получения информации из окружения и ее обработки*. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок» и, наконец, на выходе — систематизированная информация, которая создает представление человека об окружающей среде и ложится в основу его действий, т.е. данная информация выступает исходным материалом для поведения человека. Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительности различно и всегда носит субъективный характер. В жизни очень часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному. Если бы этого не было, то люди вели бы себя во многом одинаково. И тогда у управления не стояло бы такой сложной задачи, как выработка тонкого и многогранного механизма взаимодействия человека и организации для обеспечения эффективного функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Восприятие складывается из двух процессов: *отбора* и *систематизации* информации. Каждый из данных процессов осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

### Отбор информации

Важнейшей особенностью *отбора информации* является то, что отбор всегда носит селективный характер. Через доступные ему каналы человек получает зрительную, звуковую, осязательную, вкусовую информацию и запах. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Он слышит или видит не все звуки и не все световые сигналы, а только те, которые имеют для него специальное значение. При этом на отбор информации влияние оказывают не только физические возможности органов чувств воспринимать информацию, но и такие личностные особенности человека, как отношение к происходящему, его предыдущий опыт, его система ценностей, настроение и т.п., т.е. информация как бы проходит через определенный фильтр. Отбор позволяет отбросить

неважную или ненужную информацию. Например, человек может не слышать разговор людей, стоящих рядом, в том случае, если он его не интересуется. В то же время отбор информации может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности.

Защищая мозг человека от перегрузки, облегчая психологические нагрузки, давая «отдохнуть» органам чувств, отбор информации делает абсолютно невозможным полное восприятие человеком наблюдаемой действительности, обязательно приводит к искаженному восприятию действительности и возникновению различного видения одинаковых явлений отдельными людьми.

Человек получает информацию из окружения с помощью *органов чувств*: зрения, слуха, осязания, обоняния, вкуса. Наибольший объем информации идет через органы зрения и через органы слуха. Получаемая с помощью органов чувств информация всегда фактологична, и всегда это информация данного момента времени. Нельзя потрогать то, что было вчера, или увидеть то, что будет завтра. Важной особенностью информации, получаемой с помощью органов чувств, является то, что она носит преимущественно объективный характер, хотя в целом она и не адекватна полностью отражаемой ею реальности.

Органы чувств играют очень большую роль в восприятии человеком реальности. Однако не менее важную роль в получении информации играет *интуиция*. Используя воображение как основное средство получения информации, интуиция позволяет человеку «видеть» то, что ему недоступно с помощью органов чувств. Информация, получаемая с помощью интуиции, относится к будущему, она связана с возможными событиями, действиями и носит предсказательный характер.

### **Систематизация информации**

*Систематизация информации* предполагает обработку информации с целью приведения ее к определенному виду и интерпретацию информации, позволяющую индивиду определенным образом отреагировать на полученную информацию. Обработка информации располагает ее в определенном порядке, придает ей некие завершенные формы, что наполняет информацию определенным смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Выделяется три общих правила обработки информации, позволяющих свести ее до образов:

- 1) установление соотношения фигуры и фона;
- 2) завершение образов;
- 3) установление сходства и приблизительности.

При установлении соотношения фигуры и фона в общей «картине» информации выделяется то, что является «фигурой», т. е. смыслом картины, ее образом. Соответственно то, что не является фигурой, превращается в фон. Часто фигура выделяется однозначно. Однако бывают ситуации, когда фон может быть воспринят как фигура, а фигура рассматриваться фоном. В этом случае обработанная информация может превратиться в совсем другой образ и обрести совсем другой смысл.

Завершение образов позволяет создать цельный образ по отдельным частям, даже если для этого нет достаточной информации. Часто этот процесс обработки информации может приводить к созданию неверных образов и неверной интерпретации поведения других, а также порождать неверную интерпретацию индивидом воздействий, поступающих в его адрес со стороны организационного окружения.

Установление сходства и приблизительности приводит к тому, что, во-первых, по отдельным элементам и характерным чертам удастся выделить из общего объема информации отдельные образы и формы, имеющие некие обобщающие черты. Во-вторых, этот принцип обработки информации проявляется в том, что различные образы и соответственно явления группируются в некие обобщенные группы путем сглаживания либо же игнорирования индивидуальных особенностей каждого явления.

Систематизация информации человеком проводится двумя способами. Первый способ — это логическая обработка информации. Для данного способа характерно систематическое и последовательное на основе логических операций преобразование информации. Это так называемый научный способ обработки информации. Но человек не только логически обрабатывает информацию, доводя ее до состояния, позволяющего осуществлять действия в ответ на полученные воздействия из среды. Человек также обрабатывает информацию, используя чувства, предпочтения, эмоции, убеждения. В этом случае информация обрабатывается по принципам «люблю — не люблю», «нравится — не нравится», «хорошо — плохо», «лучше — хуже», «приемлемо — неприемлемо» и т.п.

Восприятие — очень сложный, многогранный и быстротекущий процесс. Неверно думать, что фазы отбора, обработки и оценки

жестко разграничены и следуют одна за другой в четко определенной форме и по однозначной схеме. В действительности это практически одновременно и зачастую молниеносно разворачивающиеся процессы, составляющие вместе восприятие человеком окружения. При этом, хотя и отбор, и систематизация информации в целом осуществляются в соответствии с определенными принципами, для каждого человека характерна индивидуальность в протекании этих процессов, которая всегда делает восприятие индивидуальным и субъективным. Поэтому, чтобы эффективно взаимодействовать с человеком и управлять им, необходимо знать хотя бы в общем виде то, какими характерными чертами восприятия действительности он обладает.

### **Факторы, влияющие на восприятие**

При всем разнообразии факторов, влияющих на восприятие, можно указать на несколько внутренних и внешних факторов, оказывающих стабильное воздействие на то, как человек воспринимает окружение. Среди внутренних по отношению к человеку факторов выделяются следующие:

- люди быстрее воспринимают знакомые им сигналы, чем незнакомые;
- люди быстрее воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть сильное чувство, как позитивного, так и негативного характера;
- люди по-разному могут воспринимать сигнал в зависимости от того, что предшествовало этому восприятию и какое состояние (потребности и ожидания) они имеют во время восприятия сигнала.

Внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности, являются следующие:

- интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);
- подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);
- размер (большие объекты воспринимаются проще, чем маленькие);
- состояние окружения, в котором находится человек (формы, цвета, звуки и т.п.).

### **Способы восприятия, порождающие ошибки**

Так как восприятие является очень сложным и неоднозначным процессом, зависящим от влияния многих факторов, в частности предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия

внешней среды, оно зачастую может быть ошибочным. Можно указать на несколько распространенных способов восприятия, которые создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком.

*Стереотипизация* широко распространена при восприятии человеком реальности. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении она помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Но в то же время она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те свойства и характеристики, которых у него нет, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные черты явления. Стереотипы часто не соответствуют явлению уже потому, что они отражают усредненное восприятие этого явления в прошлом. Поэтому зачастую они не только отсекают индивидуальные черты, но даже не соответствуют усредненному явлению. В этом случае стереотипизированное восприятие явления приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает не адекватные действительности реакции и поведение человека. Негативными проявлениями стереотипизированного восприятия в жизни организации являются априорная оценка и априорный взгляд на людей с позиции отнесения их к определенным стереотипизированным группам. Это может приводить к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Часто в процессе восприятия явления происходит *перенос оценок* отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до уровня аналогичной оценки явления в целом. Данное обобщение может приводить как в целом к позитивному, так и к негативному восприятию явления и, следовательно, может совершенно не соответствовать реальности. Наиболее часто это проявляется при восприятии людей, когда на основе оценки отдельных черт характера или же отдельных умений и способностей человека делается обобщенный вывод о нем как о личности в целом или же как о работнике вообще.

Перенос и обобщение оценки отдельных черт человека может играть сильную негативную роль во взаимодействии человека и организационного окружения. В частности, это может оказывать большое негативное влияние на выполнение работником своих ролевых обязанностей.

Получив определенное представление о выполнении членом организации отдельных действий или операций, руководитель

может думать, что и всю остальную работу, которую он не видит, работник выполняет точно так же. Это приводит к стремлению работника не делать явных ошибок вместо того, чтобы стремиться к очень хорошей работе либо же стараться работать не вообще хорошо, а только тогда, когда это может заметить руководитель.

Часто эта особенность восприятия приводит к тому, что члены организации, которые в своей деятельности ближе к руководству и чаще с ним общаются, оцениваются в целом относительно выше, чем работники, успешно справляющиеся со своей работой, но находящиеся вне поля зрения руководства.

К серьезному искажению восприятия окружения приводит *проекция* человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности и т.п. на других людей. Люди могут объяснять мотивы действий других в соответствии с тем, почему они сами осуществляют аналогичные действия, и впадать при этом в глубокое заблуждение. Отмечено, что люди склонны приписывать свои негативные черты другим, создавая тем самым некое оправдание своему поведению.

Негативным проявлением проекции в организационном поведении является ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он. Это порождает неадекватные ожидания и действия, которые приходят в противоречие с организационным окружением. Работоспособный начальник может считать, что все его подчиненные также очень напряженно работают, хотя это может быть очень далеко от реальности. И наоборот, ленивый начальник может необоснованно подозревать всех в том, что они отлынивают от работы.

Сильное влияние на восприятие человека или определенной действительности может оказывать *первое впечатление*. Зачастую бывает так, что все дальнейшее видение человека или по крайней мере достаточно долгосрочное его восприятие находится в плену у первого впечатления. Сильное первое впечатление может оказывать двоякое влияние на дальнейшее восприятие. Оно может способствовать сохранению аналогичного восприятия, даже если оно и не соответствует действительности. Но может приводить и к резкой смене восприятия, что также может быть не адекватным реальности. Первое впечатление может способствовать более быстрому и легкому вхождению в организационное окружение и ускоренному установлению нормального взаимодействия между человеком и окружением. Поэтому для нового члена организации очень важно правильно провести свой первый контакт с организацией. Окружению и особенно руководству, в свою очередь, не следует сильно

полагаться на первое впечатление, так как оно может сформировать неверный образ и породить неоправданные ожидания.

Стереотипизация, обобщение, приписывание другим черт, желаний и настроений, им не присущих, следование первому впечатлению и тому подобные формы восприятия могут порождать множество проблем, трудностей и ошибок в организационном поведении и вызывать предубеждения, которые могут отрицательно сказываться на многих организационных процессах, в частности на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно большее количество людей в организации знали об этом и старались по возможности учитывать это, критически относясь к своему восприятию. Особенно важно это для руководящего состава. Естественно, абсолютно верного и свободного от влияния личностных черт человека восприятия нет и не может быть в принципе. Однако это не означает, что люди не должны стремиться более объективно воспринимать реальность и пытаться понять особенности и характерные черты присущего им восприятия окружения для того, чтобы сознательно корректировать воспринятую ими информацию.

### Восприятие человека

С точки зрения взаимодействия человека и организационного окружения, одним из самых важных процессов восприятия является восприятие *человека*. То, каким мы видим человека, какие черты характера мы ему приписываем, как расцениваем его поведение, принципиально определяет то, как мы строим отношения и как мы взаимодействуем с этим человеком. Восприятие человека сильно влияет на многие важные организационные процессы, такие, как отбор и назначение людей на должности на основе интервью, проведение переговоров, оценка предложений по результатам устного сообщения, формирование рабочих групп и т.п.

Восприятие человека состоит из двух стадий. Первая стадия — это первое впечатление о человеке. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации о человеке и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего. Например, если воспринимающий сам любит шутить и улыбаться, то первое восприятие человека, обладающего такими же качествами, обычно бывает завышено в положительную сторону. Первое впечатление, как об этом говорилось ранее, оказывает сильное воздействие на дальнейшее восприятие человека, однако тем не менее оно не является на сто процентов определяющим. На второй стадии восприятия человека происходит более глубокое и

широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

- воспринимаемый человек;
- воспринимающий человек;
- ситуация, в которой происходит восприятие.

От того, как выглядит воспринимаемый человек, как он ведет себя в общении, каковы его «анкетные» данные, существенно зависит восприятие человека. В целом это может показаться неверным с абстрактной или идеалистической точки зрения справедливого взгляда на каждого человека. Однако это реальность, которая существует, которую нельзя устранить нравочениями, нормативными актами и распоряжениями, которую нужно признавать и с которой нужно считаться, как бы нам ни хотелось того, чтобы этого различия в восприятии человека не существовало.

### **Характеристики воспринимаемого человека**

Выделяется три группы характеристик воспринимаемого человека, которые влияют на его восприятие окружающими:

- физические и соответствующие им характеристики;
- социальные характеристики;
- «анкетные» характеристики.

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие человека *физических характеристик* относятся: его внешность, рост, телосложение, жестикуляция, мимика и цвет кожи. Проводимые психологические исследования показывают, что каждая из данных характеристик вызывает определенные ассоциации у воспринимающего. Ассоциации могут не соответствовать реальности, создавать неверный образ воспринимаемого. Однако они оказывают очень сильное влияние на восприятие. В разных странах и культурах может быть различное толкование этих характеристик человека, что может приводить к еще более существенному искажению восприятия. В наибольшей степени данное замечание относится к трактовке жестикуляции и мимики человека, так как отдельные жесты или же определенное выражение лица могут иметь в различных культурах диаметрально противоположный смысл.

*Социальными характеристиками* человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, а также стиль и манера одеваться. Очень часто людям с определенным уровнем образования, относящимся к определенным профессиям или же принадлежащим к определенным социальным группам, свойственна характерная манера разговора, интонация и стиль ведения беседы. Поэтому в зависимости от того, как говорит человек, может складываться его восприятие окружающими. Аналогичная ситуация наблюдается и в случае с внешним видом, стилем и манерой одеваться. В любом обществе наблюдается стремление людей к униформизации, чаще всего отражающей их социальное положение или профессиональный статус. Поэтому по тому, как человек одет, очень часто делается вывод о нем, о его служебном статусе, профессии и положении в обществе. Однако не всегда эти выводы адекватны действительности, хотя почти всегда они оказывают существенное влияние на восприятие человека окружающими. В связи с этим очень важно обращать серьезное внимание на эти моменты, если человек стремится добиться позитивного восприятия окружением.

*Анкетные данные*, такие как пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и т.п., достаточно сильно влияют на наше восприятие человека. Стереотипизированные представления, соответствующие этим характеристикам, как бы подменяют реальный образ воспринимаемого человека, создавая очень часто при восприятии человека искаженное представление о нем. В то же время необходимо знать, что полностью устранить влияние анкетных данных на восприятие человека окружением невозможно. Поэтому, вступая в контакт с окружением, человек должен предвидеть то, как он будет восприниматься с учетом его анкетных характеристик. Это может существенно помочь ему реалистично и более успешно построить свое взаимодействие с окружающими.

### **Характеристики воспринимающего человека**

Три группы характеристик воспринимаемого человека отражают то, каким человек предстает окружению. Однако это не значит, что все в окружении его воспринимают совершенно одинаково в соответствии с его характеристиками. Например, одна и та же манера одеваться может вызывать у разных людей разное представление о человеке. И это связано с тем, что восприятие человека зависит также и от характеристик воспринимающего.

То, как воспринимающий смотрит на воспринимаемого человека, находится под влиянием двух групп характеристик воспринимающего:

- глубины видения ситуации;
- личностных и социальных характеристик.

В одном и том же явлении одни люди способны увидеть только его отдельные, упрощенные и поверхностные стороны. Другие видят явление более глубоко, воспринимая его и описывая посредством более сложных характеристик. Например, при восприятии человека первые увидят его внешние данные (внешний вид, манеру говорить, отдельные жесты и т.п.), вторые же — отдельные черты характера (добрый, завистливый, самоуверенный и т.п.). Существует и более глубокая степень восприятия, когда формируется картина из совокупности нескольких характеристик как позитивного, так и негативного планов, находящихся между собой в определенном соотношении (добрый, но ленивый, завистливый и способный) и т.п. Личностные и социальные характеристики воспринимающего в основном проявляются в терпимости к неопределенности, в готовности открыто и непредвзято воспринимать явления, в априорно доброжелательном восприятии человека и т.п. Люди, у которых больше уверенности, больше терпимости к новому и неясному, правильно воспринимают новых людей. Наоборот, люди закомплексованные, с однозначным взглядом на явления воспринимают других с трудом и не адекватно реальности. Они склонны приписывать им те черты и характеристики (преимущественно отрицательные), которых у тех нет, и, наоборот, не видеть многие черты, которые имеют позитивный характер.

### **Характеристики ситуации восприятия**

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Три аспекта ситуации оказывают заметное влияние на восприятие.

Во-первых, это место, в котором происходит встреча. Например, неформальная обстановка и неформальные места встречи больше располагают к более широкому, часто позитивному и дружескому восприятию.

Во-вторых, восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча. Если событие, в рамках которого состоялась встреча, имеет для воспринимающего большое положительное значение, то и его восприятие человека, с которым состоялась встреча, может быть соответственно более положительным, чем если бы он встретил его в обычной производственной ситуации.

В-третьих, большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени была организована встреча. Например, восприятие человека, рекомендованного для встречи уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека в том случае, если встреча состоялась по инициативе малознакомого или же неуважаемого лица.

Знание того, что восприятие человека зависит от ряда вышеперечисленных факторов, очень важно для установления хороших взаимоотношений между членом организации и организационным окружением. Особенно важно это знать и использовать данное знание тем, кто входит в организацию, так как от их умения создать первоначальное благоприятное восприятие очень сильно зависит их возможность успешно вписаться в организационное окружение.

## **2. Критериальная база поведения человека**

К *критериальной базе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют предпочтения при принятии решений человеком по поводу его поведения. Естественно, на данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако, несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

### **Расположение**

*Расположение* человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в установлении нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же явление или действие,

имеющее совершенно одинаковое проявление и оказывающее одинаковое влияние на людей, может вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает его решения и действия индивидуальными. Обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым ему приходится сталкиваться в жизни.

Расположение характеризуется тем, что оно, во-первых, невидимо, так как заключено в человеке. На поверхности видны его последствия. Во-вторых, расположение проистекает из тех чувств, которые питает человек к объекту. В-третьих, расположение как бы является точкой, находящейся на оси с полюсами «нравится — не нравится». В-четвертых, расположение влияет на поведение человека и проявляется в том, что он ведет себя в соответствии с априорным положительным либо негативным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку.

С учетом сказанного можно дать определение того, что такое расположение. При этом надо иметь в виду, что существует несколько различных взглядов на то, что такое расположение, и однозначного и совершенно четкого определения этого свойства личности дать невозможно.

*В общем виде расположение можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.*

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту, нравится он ему или нет. Эта часть называется взаимодействующей частью расположения. Во-вторых, это знания об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это намерение по поводу того, как человек должен себя вести по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызывал ли данный объект удовлетворение или нет. При этом формирование расположе-

ния происходит как путем оценки опыта (удовлетворенность — неудовлетворенность) взаимодействия непосредственно с объектом, так и путем соотнесения объекта с другими объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Из того, что человек что-то не любит, не вытекает на сто процентов, что он этого полностью не приемлет. Однако тем не менее в большинстве случаев поведение человека находится под сильным влиянием расположения. В связи с этим важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их труда, количество прогулов, текучесть кадров и т.п.

### **Удовлетворенность работой**

*Удовлетворенность работой* оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к взаимодействующей компоненте расположения. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяются восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружения (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.);
- сослуживцы;
- руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);
- оплата труда (все формы компенсации);
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т. п.

Перечисленные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой отдельной реальной работе они

могут быть уточнены либо же дополнены в зависимости от характера деятельности организации, особенностей трудового коллектива и т.п.

Практика показывает также, что приоритетность этих характеристик может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и в различных организациях. И наконец, во времени в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики работы. Поэтому для успешного управления и создания положительного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования с целью выяснения степени удовлетворенности работников своей работой.

Стабильно существенное влияние на повышение удовлетворенности работой оказывает характер и содержание работы. Поэтому рассмотрим более подробно влияние отдельных составляющих этого фактора.

Длительное время стандартизация и специализация работы рассматривались и на практике выступали очень сильным источником повышения производительности труда. Чем выше стандартизация и специализация, тем выше производительность труда. Однако зависимость между удовлетворенностью работой и ее стандартизацией и специализацией носит иной характер. Если работа абсолютно не стандартизирована, то удовлетворенность работой находится на низком уровне. По мере увеличения специализации и стандартизации она начинает расти, но до определенного момента, после которого она начинает быстро снижаться. При полной стандартизации удовлетворенность падает до такого же низкого уровня, как если бы работа была абсолютно не стандартизирована.

Поэтому руководство должно думать, как снизить негативное влияние на удовлетворенность работой, порождаемое чрезмерной специализацией и стандартизацией. Двумя наиболее распространенными способами осуществления этого являются ротация (перемещение работника с одного рабочего места на другое) и расширение производственных обязанностей путем постановки перед работником дополнительных задач.

Ясность содержания работы, ясность роли (особенно относительно содержания других ролей), наличие четкой обратной связи, информирующей работника о результатах его труда, в определенных обстоятельствах могут приводить к повышению удовлетворенности работой. В наибольшей мере это проявляется тогда, когда в организации существует четкое и формальное разграничение ролей.

Наличие элементов вызова в работе, таких как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводят к повышению удовлетворенности работой. В то же время скучная работа, как это показывают исследования, обычно снижает удовлетворенность.

### **Увлеченность работой**

*Увлеченность работой* является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной трудовой деятельности. Различается два типа увлеченности работой. Один тип — это любовь работать вообще, практически без учета того, чем конкретно занимается человек. Такой тип людей называется трудоголиками, т.е. людьми, работающими, любящими работать и стремящимися работать. Данный тип расположения формируется воспитанием с детства, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития этого расположения. Второй тип — это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба этих типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов. Во-первых, это то, насколько существенное место занимает работа в жизни человека. Во-вторых, насколько работа сама по себе привлекает человека. И в-третьих, насколько человек идентифицирует свою персоналию с выполняемой им работой. Анализ работников по этим трем направлениям позволяет определить степень увлеченности человека своей работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлеченности работой является относительно самостоятельным и в зависимости от личностных особенностей человека может в разной степени влиять на его увлеченность работой.

### **Приверженность организации**

*Приверженность организации* является расположением, существенно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность работой. В современных условиях, с расширением стратегического подхода к управлению людьми, когда все больше и больше организаций пытаются смотреть на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стремящегося совместно с остальными ее членами привести организацию к достижению ею своих целей, значимость данного расположения становится исключительно высокой.

Приверженность организации складывается из следующих составляющих. Во-первых, член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. Во-вторых, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. В-третьих, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приверженность организации — личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не значит, что менеджмент не может развивать или усиливать этого расположения. Существует ряд приемов, способствующих этому. И наиболее успешные современные системы управления в очень большой степени базируются на том, что они развивают у работников сильную приверженность организации и добиваются благодаря этому очень больших успехов.

## Ценности

*Ценности*, так же, как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположением есть огромная разница. Если последнее определяет отношение человека к объекту по принципу «нравится — не нравится», «люблю — не люблю» и всегда относится к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтения человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются группы людей (например, выделяются ценности среднего класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени.

|| *Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.*

Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчи-

вы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека.

Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к целям жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первой группе ценностей относятся, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т.п. Ко второй группе ценностей относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п.

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет из себя как личность. Ценностная система человека формируется в основном на основе воспитания. Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п.

Ценностная система подвергается развитию и изменению и в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценности разделяют члены организации.

## Верования

Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования.

|| *В общем виде верования можно определить как устойчивые представления о явлениях, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии.*

Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования об объекте, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с этими верованиями. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к отдельным характеристикам объекта. Например, по поводу одного и того же человека могут существовать следующие верования:

- надежный человек;
- хороший специалист;
- человек со слабым здоровьем и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют верования, описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта, не имеющие оценочного характера. Например, автомобиль марки «Жигули» является комфортабельным автомобилем или автомобиль марки «Жигули» потребляет бензина меньше, чем автомобиль марки «Волга». Ко второй группе относятся те верования, которые носят оценочный характер. Например, автомобиль марки «Жигули» лучше, чем автомобиль марки «Волга».

Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана со знанием об объекте. Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Поэтому, учитывая, что верования далеко не всегда соответствуют действительности, для того чтобы не формировалось неверного расположения по отношению к объекту, что может отрицательно сказаться на взаимодействии человека с окружением, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

## Принципы

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей.

*Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения.*

Люди необязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом оправданности и причин следования этим принципам. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

### **3. Индивидуальность человека**

Все люди в чем-то похожи друг на друга. И это позволяет говорить о человеке вообще, рассуждать о его чертах, особенностях поведения и т.п. Однако ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим индивидуальностью. Именно такой человек входит в организацию, именно такой человек выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации и именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации и создавая необходимые условия для его успешной работы, взаимодействия с организационным окружением и решения собственных жизненных проблем.

#### **Слагаемые индивидуальности**

Индивидуальность человека складывается из трех начал. Во-первых, каждый человек в чем-то идентичен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека. При этом, как бы ни строилось это сочетание, нужно всегда помнить, что человек одновременно имеет что-то общее с остальными и в то же время не похож на остальных. Каждый человек обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Эти черты проявляют себя в достаточно длительном

промежутке времени. И именно благодаря этому можно зафиксировать и почувствовать индивидуальность человека.

Конкретный человек фиксируется окружением по его индивидуальности. Так как индивидуальность человека обладает определенной устойчивостью, люди узнают друг друга и сохраняют определенное отношение друг к другу. В то же время следует отметить, что под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда даже очень существенное.

### **Факторы формирования индивидуальности**

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов.

1. Первую группу составляют наследственность и физиологические особенности человека. Наследственность сохраняет и передает внешние черты человека. Но не только. Исследования, проводимые с близнецами, показывают, что наследственность может нести в себе и передачу некоторых поведенческих черт. Физиология человека говорит о том, что в людях очень много общего, определяющего их поведение. В частности, одинаковым для всех является общий синдром адаптации, отражающий физиологическую реакцию на раздражение.

2. Вторую группу факторов, формирующих индивидуальность человека, составляют факторы, проистекающие из окружения человека. В общем виде влияние этих факторов можно рассматривать как влияние окружения на формирование индивидуальности. Во-первых, сильное влияние на индивидуальность человека оказывает культура, в которой он формируется. Человек получает от общества нормы поведения, усваивает под влиянием культуры определенные ценности и верования. Во-вторых, индивидуальность человека сильно определяется семьей, в которой он воспитывался. В семье дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатываются их жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям и т.п.

В-третьих, на индивидуальность человека оказывает сильное влияние принадлежность к определенным группам и организациям. У человека вырабатываются определенная идентификация, задающая для него некий тип индивида, с которым он себя отождествляет, а также устойчивые формы поведения и, в частности, типы реакции на воздействие со стороны окружения. В-четвертых, формирование индивидуальности происходит под влиянием жизненного опыта, отдельных обстоятельств, случайных со-

бытий и т.п. Иногда именно эта группа факторов может приводить к существенному изменению индивидуальности человека.

3. Третью группу факторов, влияющих на формирование индивидуальности человека, составляют черты и особенности характера человека, его индивидуальность, т.е. в данном случае ситуация с формированием индивидуальности выглядит следующим образом: индивидуальность оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие. Связано это с тем, что человек играет активную роль в собственном развитии и не является только исключительно продуктом наследственности и окружения.

### **Направления описания индивидуальности**

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить некоторые направления, по которым ее можно описывать.

Бывают люди, предпочитающие *держаться на расстоянии* от других, и это заметно сказывается на их поведении в коллективе.

Люди с *авторитарным* характером считают, что должны быть порядок и различие в статусе и положении людей, стремятся к установлению иерархических отношений и использованию силовых методов в принятии решений и управлении, с готовностью признают власть и высоко ценят консервативные ценности.

*Любовь и вера* в людей, как индивидуальная черта характера, оказывают сильное влияние на взаимодействие человека с окружающими. Особенно это проявляется в готовности участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействия и взаимоподдержки.

*Чувствительность* к другим людям проявляется в способности людей сочувствовать другим, принимать близко к сердцу их проблемы, умении поставить себя на место другого и т.п. Люди, обладающие такими чертами индивидуальности, хорошо воспринимаются в коллективе и стремятся к общению с людьми.

*Стабильность* в поведении человека играет большую роль в установлении его взаимоотношений с окружением. Если человек стабилен, ответственен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно неуравновешен, капризен и склонен делать непредсказуемые шаги, то коллектив негативно реагирует на такого человека.

*Самооценка*, т.е. то, как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность и т.п., оказывает сильное влияние на поведение человека. Люди с более высокой самооценкой обычно добиваются большего в жизни, так как они ставят перед собой более

высокие цели и более сложные задачи. В то же время люди с низкой самооценкой очень часто ставят себя в зависимое положение и легко подчиняются людям с более высокой самооценкой.

*Восприятие риска* является важной поведенческой характеристикой, наглядно отражающей индивидуальность человека. Люди, склонные к риску, меньше времени затрачивают на принятие решений и готовы принимать решения при меньшей исходной информации. При этом результат их решения отнюдь не обязательно хуже, чем у тех, кто скрупулезно готовит решение и собирает всю необходимую информацию.

*Догматизм* обычно является чертой характера индивидов с ограниченным взглядом. Догматики видят окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты как на абсолюты и воспринимают людей по тому, как они относятся к догмам и абсолютным авторитетам. Обычно догматиками бывают люди, обладающие авторитарными чертами характера. Догматики не склонны к поиску большого объема информации, достаточно быстры в принятии решения, но при этом демонстрируют очень высокий уровень уверенности в правильности принятых решений. Отмечено, что догматики предпочитают работать в хорошо структурированных группах независимо от того, какую позицию они занимают в группе. Отмечено также, что догматики плохо осознают то, как они проводят свое время при выполнении работы, и то, что они слабо справляются с управленческой работой.

*Комплексность осознания явлений* как характеристика индивидуальности человека отражает его способность разлагать познаваемое явление на части и интегрировать части в целое, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении. Люди с высокой комплексностью осознания проявляют большие способности к обработке информации, рассматривают большее количество альтернатив и принимают более комплексные решения, чем люди с низкой комплексностью осознания. Отмечено, что руководители с высокой комплексностью осознания в ситуациях с большим разнообразием среды лучше справляются со своими обязанностями, что этот тип руководителей более склонен к широким контактам с людьми, чем руководители с низким уровнем комплексности осознания, а также то, что такие руководители стремятся к использованию при решении задач разнообразных ресурсов.

*Сфера контроля* отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что его поведение зависит от него самого, то в этом случае для него характерно наличие внутренней сферы контроля. Если же он счи-

тает, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то считается, что он имеет внешнюю сферу контроля. «Внутренники» лучше контролируют свои действия, более ориентированы в достижении результатов, более активны, более удовлетворены своей работой. Им нравится неформальный стиль управления, они любят воздействовать на других, любят занимать руководящие позиции. «Внешники» же, наоборот, предпочитают формальные структуры, предпочитают работать под директивным руководством. Если же они занимают руководящие позиции, то широко используют методы силового воздействия.

Существует большое количество тестов и других инструментов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека. В современном менеджменте данным вопросам и данному виду деятельности уделяется огромное внимание. И связано это в первую очередь с тем, что успех организации напрямую зависит от того, насколько успешно она может задействовать весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал. Необходимость изучения индивидуальности человека вызывается также и тем, что люди обычно делают множество неверных заключений о других людях, об их характеристиках, их индивидуальности, потому что при познании они опираются на стереотипы, предубеждения, необоснованные обобщения. Делая неверные выводы об индивидуальности людей, мы создаем основу для вредных конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в коммуникациях и взаимодействии людей. Это все наносит ущерб отдельным людям и организации в целом.

Факт необходимости досконального и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Наконец, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Человек проходит в своей жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека, его персоналии, необходимо исходить из того, что его поведение очень сильно определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Только учет всех этих факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, к управлению человеком.

## Глава 12. Индивид и группа

Как уже говорилось ранее, организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для выполнения которой она его принимает. Человек смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

### 1. Понятие группы

Не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на малую группу (далее всегда термин «группа» будет употребляться в этом смысле):

*малая группа — это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает неким групповым потенциалом либо же групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.*

## Особенности группы

Характерными особенностями группы являются следующие.

Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения «мы», «у нас», «наши», «нам» и т.п.

Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму.

В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

## Типы групп

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют большое значение для организации и оказывают существенное влияние на членов организации.

*Формальные группы* обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта.

*Неформальные группы* создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций, обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальная группа может оказывать на своего члена влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

### **Возникновение групп**

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека в организации. Очевидно, что группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи.

Но это только одна сторона процесса появления групп в организации. Обычно она приводит к формированию формальных групп. Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с ними. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его идентити<sup>1</sup>. Наконец, группа предоставляет человеку возможность

---

<sup>1</sup> Термин (англ. identity) отражает самосознание человека, его идентификацию себя с определенным стабильным явлением.

препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем-то, нужным кому-то, принадлежать кому-то. И группа может быть источником решения этих проблем человека.

## 2. Общая характеристика группы

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на некоторые общие моменты и факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- характеристики членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении.

### Характеристики членов группы

К *характеристикам членов группы* относятся личностные характеристики человека, оказывающие исключительно сильное влияние, а также способности, образование и жизненный опыт. В гл. 11 личностные характеристики человека были рассмотрены достаточно подробно, поэтому мы уже не будем на них останавливаться. Что касается остальных характеристик, то отмечено, что способности человека выполнять работу оказывают очень большое влияние на функционирование группы и на выполнение человеком своей роли. Также существенное влияние на группу оказывают уровень образования человека и его жизненный опыт.

*Структурные характеристики группы* включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);

- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики группы относятся больше к организационной стороне анализа ее функционирования, поэтому они не будут рассмотрены в данной главе. Далее же будут рассмотрены только структурные вопросы межличностных взаимодействий в группе.

### **Структурные характеристики межличностных взаимодействий**

*Симпатии и антипатии* между людьми в основном носят индивидуальную окраску. Однако выяснено, что на установление дружеских отношений оказывает значительное влияние несколько моментов.

Во-первых, исключительно большое влияние оказывают личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

Во-вторых, на развитие и установление дружеских отношений между людьми, взаимной симпатии большое влияние оказывает наличие территориальной близости расположения этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

В-третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

В-четвертых, взаимоотношение между членами группы, их взаимные симпатии и антипатии, атмосфера дружественности в коллективе зависят от того, насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

В-пятых, развитию дружеских отношений между членами группы способствует наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Отмечено, что, если члены группы разобщены решением каждой своей отдельной задачи, взаимные симпатии и

дружественность складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи.

В-шестых, положительная ориентация в отношении друг к другу возникает тогда, когда в группе практикуется широкое участие всех ее членов в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия коллектива.

Вне всякого сомнения, наличие симпатии в отношениях между людьми, дружеские отношения между членами группы оказывают огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что существует только положительное влияние дружеских отношений между членами группы на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом.

Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности в группе, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенно повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же эти люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать других от работы, создавая в группе атмосферу безделья и расслабленности.

Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы группы. Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Наглядной иллюстрацией этого может служить, в частности, так называемый японский тип управления. Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации труда групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов. Одним из таких негативных проявлений является групповщина, складывающаяся преимущественно на основе тесных отношений между членами группы, при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации.

Групповщина проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отри-

цает критику и т.п. Все это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, естественно, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и точки зрения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И, если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, так как сами сомневаются в них, считая, что общее мнение верно. В-пятых, группа перестает воспринимать и отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы.

*Сила и конформизм* во взаимоотношениях между членами группы проявляется в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, т.е. проявлять *нонконформизм*, а может уступить группе — подчиниться, т.е. выступить *конформистом*.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы. История человечества знает массу негативных примеров того, как «стадный инстинкт» или же, иначе говоря, *безоговорочный конформизм*, лежали в основе страшных преступлений против отдельных людей и человечества в целом. Знает она примеры того, как группа полностью стирала личность человека, превращая его в винтик в групповом механизме.

В то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких *нонконформистских* позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой — может порождать негативные последствия как для

окружения, так и для группы в целом и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемы, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы. Степень конформизма зависит также от того, выдавал ли член группы публичные обязательства по поводу решаемой задачи или нет, а также от того, на какой стадии решения он заявил о своих обязательствах. Публичные и ранние заявления делают человека более подверженным общественному влиянию. Конформизм в поведении человека развивается оплатой по групповым результатам труда.

Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возражать или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние число членов группы. Если в группе пять членов, то единодушие начинает оказывать сильное влияние на индивида. Дальнейший рост числа членов группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека. Степень конформизма в поведении человека в группе зависит также от близости руководства в групповых действиях и частоты контактов с руководством. Если начальник часто присутствует и участвует в принятии решений членом группы, то это приводит к повышению конформизма в поведении подчиненного. Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, от их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами группы, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

### **Ситуационные характеристики группы**

*Ситуационные характеристики* группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выясне-

ние отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с четным числом членов хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее меньше несогласия и антагонизма между членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на удовлетворенность работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5—6 человек). Маленькие группы порождают много напряжений в отношениях между ее членами, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Одно дело, когда человек имеет постоянное месторасположение, другое — когда он ищет каждый раз себе это место. Люди во время работы могут смотреть друг на друга, а могут находиться спиной друг к другу. И это также будет оказывать влияние на их работу и на их поведение в группе.

Выделяется три важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Человек знает: это мой стол, это мой станок, это мое рабочее место. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно понижает удовлетворенность работой. Во-вторых, это личное пространство, т.е. то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. В-третьих, это взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счет правильного размещения рабочих мест.

Влияние задач, решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Отмечено, что решение формальных задач, например математических, в меньшей мере способствует развитию отношений между членами группы, чем решение задач гуманитарного профиля. Известно, что задачи и функции, выполняемые группой, влияют на стиль руководства, а также на стиль общения между людьми. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Можно указать на несколько характеристик задачи, на которые важно обращать внимание для того, чтобы попытаться определить, как решение данной задачи будет влиять на группу в целом и на поведение ее членов. Во-первых, надо определить, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом. Во-вторых, надо выяснить, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние. В-третьих, важно установить, насколько решаемая задача является структурируемой.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом. Например, нельзя оценить влияние на группу индивидуально-сдельной оплаты, коллективно-сдельной оплаты или же оплаты на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы. При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы;
- насколько велика дифференциация в оплате.

Возможны четыре комбинации этих факторов:

- низкая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- низкая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы (рис. 20).

		Взаимозависимость действий членов группы	
		Низкая	Высокая
Дифференциация в оплате	Высокая	Способствует успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы	Порождает много проблем в отношениях между членами группы
	Низкая	Порождает много проблем в отношениях между членами группы	Способствует успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы

Рис. 20 Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе

### 3. Взаимодействие индивида и группы

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять свои потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования своей личности, устранения беспокойств и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо же в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

### **Изменения в поведении под влиянием группы**

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества, она меняет его поведение. Превращая индивида в члена группы, она меняет человека, делает его зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений. Укажем на некоторые существенные изменения в поведении человека, которые возникают под влиянием группы.

Во-первых, под общественным влиянием происходит изменение таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления интереса к проблемам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только

частично, некоторые он отрицает полностью. Процесс адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку неоднозначный, сложный и зачастую достаточно длительный.

Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на группу, вносить изменения в ее функционирование таким образом, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает свое отношение к группе с позиций того, что он считает правильным, а что неправильным, что требует улучшения, что необходимо сделать для того, чтобы достичь целей группы. При этом всегда его рассуждения находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

### **Формы взаимодействия человека и группы**

Взаимодействие человека с группой может носить характер либо кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень ее проявления, т.е., например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели, исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть

на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и его личных проблем.

В случае к о н ф л и к т а наблюдается противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов: организационными и эмоциональными.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п. Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению.

Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Однако часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим благоприятным последствиям. Во-первых, конфликт может повысить мотивацию на достижение целей. Он может вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Во-вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. В-третьих, конфликт может играть созидательную роль в поиске новых путей функционирования группы, новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т.п. В-четвертых, конфликт может привести к проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами группы, что может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

Глупцов благоразумию  
научают несчастья.

*Демокрит*

## **Глава 13. Адаптация и изменение поведения человека**

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

### **1. Концепция научения поведению**

#### **Типы поведения человека в организации**

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У человека как бы имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой — он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, может быть выделено четыре предельных типа поведения человека в организации (рис. 21).

Первый тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входило в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплиниро-

ванным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

		Отношение к нормам поведения в организации	
		Приемлет	Не приемлет
Отношение к ценностям организации	Разделяет	Преданный и дисциплинированный член организации	«Оригинал»
	Не разделяет	«Приспособленец»	«Бунтарь»

Рис. 21 Матрица типов включения человека в организацию

Второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке, для того чтобы добиться повышения заработной платы.

Третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях

с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и дать им свободу в выборе форм поведения, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

### Типы научения поведению

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Первый подход к решению данной проблемы — это подбор людей с такими качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что отобранные люди будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, со стороны организационного окружения могут меняться во времени требования к поведению членов организации, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

*Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.*

Для научения поведению характерны следующие особенности. Во-первых, оно может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей. Во-вторых, научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения, т.е. того, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения. В-третьих, научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже если и непосредственное поведение не претерпевает изменений, тем не менее человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал. Выделяется три типа научения поведению.

Первый тип связан с рефлексорным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова (И. Павлов, 1927) условным и безусловным рефлексом. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи, независимо от того, зачем он к ним пришел, т.е. появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

Второй тип научения поведению базируется на том, что человек, делая выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа научения в первую очередь опирается на исследования Б.Ф. Скиннера (B.F. Skinner, 1953), который создал основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно снижено, т.е. поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип научения поведению — это обучение на основе наблюдения поведения. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное поведение. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возможности наблюдения и, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать за-

писи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

Очевидно, что все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации в его попытках корректировать и формировать поведение членов организации.

### **Чему учится человек в организации**

Не умаляя важности каждого из трех типов научения, тем не менее следует констатировать, что исключительно важную роль в процессе целенаправленного формирования поведения человека в организации играет второй тип научения. Чему же учится человек в организации, какие стороны его поведения корректируются или меняются в процессе научения?

Во-первых, придя в организацию и далее осуществляя свою деятельность в ней, человек изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять более эффективно работу, как и с кем коммуницировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что менее важным в его деятельности, за что идет вознаграждение, что входит в оценку качества его работы.

Во-вторых, в организации человек учится выполнению формально-процедурных действий, таких как заполнение различных анкет и форм, оформление заявок, назначение и проведение встреч, передача, получение и ответ на полученную информацию, временное оставление рабочего места, приход и уход с работы, парковка автомобиля, ношение одежды определенного типа и т.п.

В-третьих, человек учится правильно понимать и занимать свое место в организации. Он узнает существующие в организации нормы, ценности и сложившиеся на их базе неформальные группы и отношения, учится правильно вести себя с коллегами и руководством, определяет для себя, с кем иметь тесные отношения и от кого держаться подальше, кому доверять, на кого полагаться, а кого опасаться.

В-четвертых, человек учится тому, как решать свои собственные задачи в организации, как добиваться своих целей. Так, например, он учится тому, как делать карьеру в организации, либо же тому, как добиваться определенных поощрений и вознаграждений. Может человек учиться и тому, как использовать возможности организации либо же возможности ее отдельных членов для того,

чтобы решать свои личные задачи, не связанные с деятельностью организации. Работник может учиться тому, как избегать сложных и рискованных заданий, и даже тому, как, ничего не делая, создавать видимость, что он напряженно работает.

## 2. Сознательное научение поведению в организации

Чтобы описать как человек сознательно научается поведению в организации и указать на связь этого процесса с управлением человеком в организации, рассмотрим в самых общих чертах несколько основных элементов, определяющих поведение человека в организации. Деятельность человека всегда связана и инициируется наличием у него определенных *побуждающих начал*. Они заставляют его начинать что-то делать, предпринимать какие-то усилия, т.е. осуществлять действия. *Стимулы*, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают этой деятельности определенную ориентацию и границы. *Поведенческая реакция* человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществляет конкретные действия, приводящие к конкретному результату.

Реакция сильно связана со стимулами. Однако она имеет индивидуальный характер, так как отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей. Реакция может проявляться как в виде определенных действий, так и в виде выработки определенного расположения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция **з а к р е п л я е т с я** с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо же происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно через это происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

Процесс осознанного научения поведению осуществляется по следующей логической схеме. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся у него представлением о том, как это надо делать, базирующемся на достигнутом им уровне научения поведению, производит определенные действия. Действия приводят к адекватным им результатам, которые порождают соответствующие последствия для человека, их осуществившего. В зависимости от того, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к

его дальнейшему научению поведению и возможной его корректировке (рис. 22).



Рис. 22. Схема процесса осознанного научения поведению

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само же научение поведению является функцией последствий для человека произведенных им действий, функцией последствий его поведения. Наличие такой зависимости между поведением, научением поведением и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации осуществление корректировки и формирование поведения ее членов. Связано это в первую очередь с тем, что руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их пове-

дения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий осуществленных действий.

### 3. Научение поведению и модификация поведения человека в организации

#### Компенсация в процессе научения поведению

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действие человека, осуществляет компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле, как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий. Компенсация может производиться в различных видах — от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения. Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние на то, происходит закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если отсутствует компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Поэтому компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо же роль средства удовлетворения потребностей работников, но и роль средства модификации поведения человека.

Если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения.

#### Типы компенсации

Первый тип — это *положительная компенсация*. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, форма которого может быть совершенно различной, приводящее к приятным для человека последствиям. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение

граждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением, и наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

Второй тип — это *отрицательная компенсация*. Суть этого типа состоит в том, что желаемое для окружения поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

Третьим типом компенсации является *наказание*. В данном случае в отличие от первых двух типов компенсация наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия его поведения. Например, он может быть оштрафован, лишен премии или продвижения по работе, получить замечание и т.п. Задача наказания — сузить или же устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации (там награждают, здесь забирают), с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит к косвенным негативным последствиям, таким, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.п. Поэтому к наказанию как способу компенсации с целью научения поведению руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные негативные проявления.

Четвертый тип компенсации — это *гашение* нежелательного поведения. Данный тип компенсации исходит из того, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, особенно если эти действия ранее поощрялись, через некоторое время прекратит

их, если на эти действия не будет поступать положительной компенсации. Иначе говоря, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Например, молодой человек, успешно учившийся в университете и получавший похвалу преподавателей за активное выступление на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться вступать во все обсуждения и разговоры и давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Однако если на это не обращать внимания, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки.

### Частота компенсации

Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль для успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важную роль играет и выбор *частоты компенсации* с целью направленного научения поведению. В целом может быть два подхода к выбору времени компенсации. Один подход — это компенсация после каждого случая действия человека. Этот подход называется непрерывной компенсацией. Другой, принципиально отличный подход к выбору времени и частоты компенсации состоит в том, что компенсация наступает не после каждого совершенного действия. Это периодическая компенсация.

Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность принципиально зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше действует в том случае, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй же подход лучше применять тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяется четыре различных типа.

Первый тип — это компенсация через *фиксированный интервал* времени. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, нарастая в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними.

Второй тип — компенсация через *переменный интервал*. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. Такой подход применим не ко всем

формам компенсации. Однако он дает лучшие результаты, так как неопределенный момент компенсации держит в напряжении и заставляет лучше работать и вести себя, хотя после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется компенсацией в зависимости от *фиксированной нормы*. При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Четвертый тип в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это компенсация в зависимости от *переменной нормы*.

Такой подход считается высокоэффективным, поскольку компенсация может наступить после каждого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять «правильные» действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсациями были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он малоприменим к такой форме компенсации, как заработная плата.

Рассмотренные в данной главе вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека, в первую очередь с учетом потребностей и мотивов человека к деятельности.

### ***Выводы по разделу III***

1. Стратегическое управление исходит из того, что человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. И от того, в какой мере она сможет задействовать его потенциал, существенно зависит ее успех в конкурентной борьбе.

2. С позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям, люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное и ответственное дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы успешно управлять ими.

3. Проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо же подавляя его способности и желание работать продуктивно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации.

4. Менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

**Основные термины и понятия**

«Анкетная» характеристика человека	Ожидание организации по отношению к индивиду
Верования	Организационное окружение
Внешние факторы восприятия	Отбор информации
Внешняя сфера контроля	Ответственность
Внутреннее обязательство	Отрицательная компенсация
Внутренние факторы восприятия	Ошибки в восприятии
Внутренняя сфера контроля	Первое впечатление
Воздействующая часть вознаграждения	Перенос оценок
Вознаграждение	Периодическая компенсация
Восприятие окружения	Положительная компенсация
Восприятие человека	Приверженность организации
Гашение нежелательного поведения	Приемлемость роли
Закрепление поведения	Принципы
Индивидуальность человека	Проекция собственных чувств и мотивов
Интуиция	Расположение
Квалификационные характеристики человека	Рефлексное поведение
Компенсация в зависимости от переменной нормы	Рольные противоречия/конфликты
Компенсация в зависимости от фиксированной нормы	Систематизация информации
Компенсация за действия	Ситуационные характеристики группы
Компенсация через переменный интервал времени	Сознательное научение поведению в организации
Компенсация через фиксированный интервал времени	Сопричастность
Конформизм	Социальные характеристики человека
Критериальная основа поведения	Статус роли
Личностные характеристики человека	Стереотипизация
Малая группа	Стимулирующее воздействие
Наказание	Структурные характеристики группы
Научение на основе наблюдения поведения	Трудоголики
Научение поведению	Увлеченность работой
Непрерывная компенсация	Удовлетворенность работой
Неформальная группа	Физические характеристики человека
Обобщение оценки	Формальная группа
	Характеристики членов группы
	Ценности
	Частота компенсации
	Ясность роли

**Вопросы для дискуссии и самоконтроля**

1. В чем сущность проблемы ролевого включения человека в организацию?
2. Как проявляются в управлении два различных подхода к включению человека в организацию?
3. Приведите примеры ролевых конфликтов и дайте рекомендации по их устранению.

4. Проанализируйте влияние отдельных конкретных расположений на характеристики труда человека. Проиллюстрируйте ваши рассуждения конкретными примерами.
5. Проиллюстрируйте на конкретных примерах различные типы компенсации с точки зрения их использования как метода управления и как способа закрепления осуществленного поведения.

### **Библиографический список**

1. Психология личности /Под ред. Ю.Б.Гиппенрейтер, А.А.Пузыря. М., 1982.
2. Современная зарубежная социальная психология /Под ред. Г.М.Андреевой, Н.Н.Богомоловой, Л.А.Петровской. М., 1984.
3. Рудестан К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1990.
4. *People in Organizations: Understanding Their Behavior.* MacGrowHill, 1978.
5. *Skinner B. Science and Human Behavior.* MacMillan, 1953.

**Книги объединения «Юристы—Гардарика»  
можно приобрести или заказать:**

107120, Москва, Мельницкий пер., д. 8/1  
(ст. метро «Курская», «Чкаловская»)  
Тел. (095) 917-2991, 917-7144

*Розница, мелкий опт, книга—почтой, доставка по Москве*

107082, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 75, стр. 10  
(ст. метро «Бауманская»)

Тел. (095) 261-9624, 267-7650 Факс: (095) 261-6010

*Опт, розница, доставка*

Москва, ул. Знаменка, д. 10

(ст. метро «Арбатская»)

*Розница*

Санкт-Петербург, Невский пр-т, д. 85/11

(вход с ул. Гончарной, д. 11) Тел. (812) 168-4928

*Опт, розница*

---

Учебное издание

*Олег Самуилович Виханский*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебник

Редактор *И.К. Безумнова*

Корректор *Г.Д. Шаровка*

Художник *А.Л. Бондаренко*

Художественный редактор *Е.Ю. Молчанов*

Верстка *И.Г. Долгая*

Изд. лиц. № 066160 от 02.11.98.

Подписано в печать 27.05.98. Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Гарнитура Таймс.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 18,5. Доп. тираж 10 000 экз. Заказ 594

УИЦ «Гардарики»

107120, Москва, Мельницкий пер., д. 8/1.

Тел.: (095) 917-2991, 917-7144

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов  
в ОАО «Можайский полиграфкомбинат»  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93