

**Бельцкий государственный университет имени Алеку Руссо  
Экономический факультет  
Кафедра Экономике и Менеджмента**

Олейнюк Мария  
Конспект лекций  
по Стратегическому Менеджменту

для студентов факультета Экономике,  
специальность 1802 Менеджмент

Бельцы 2007

**Содержание**

	<b>стр.</b>
Предисловие .....	3
Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.....	5
Тема 2. Стратегическое планирование.....	16
Тема 3. Диагностика предприятия.....	29
Тема 4. Выработка миссии и целей предприятия.....	42
Тема 5. Выработка стратегии предприятия.....	49
Тема 6. Оценка, контроль и выполнение стратегии.....	75
Тема 7. Анализ стратегического портфеля предприятия.....	82
Тема 8. Методы направления улучшения стратегического менеджмента на молдавских предприятиях.....	95
Тема 9. Практическая программа революционирования предприятий и компаний .....	100
Словарь терминов.....	147

## Предисловие

В этом конспекте лекций всесторонне рассмотрена концепция стратегии. Структурно конспект лекций состоит из девяти взаимосвязанных тем.

В первой теме рассмотрена концепция и процесс стратегического менеджмента. Это создает основу для изложения материала последующих тем, поскольку уже показаны преимущества и ограничения стратегического менеджмента. Также изучаются процесс стратегического менеджмента, эволюция этого понятия, его определение.

Независимо от того, насколько совершен процесс разработки стратегии, в процессе ее реализации может возникнуть множество трудностей. Поэтому вторая тема посвящается рассмотрению задачи стратегического планирования и последовательности действий. После обзорного понятия «планирование» и обсуждения его важности для предприятий достаточно подробно рассматриваются типы планирования.

Далее, в 3 теме, мы переходим к анализу конкурентной природы внешней среды деятельности предприятия. Здесь основное внимание уделяется анализу среды в интересах предприятия на основе использования всестороннего обзора основ исследовательской базы в данном секторе. Затем следует анализ внешней среды по PEST анализу, и наконец, SWOT анализ.

В 4 теме исследуются понятия миссии и целей предприятия.

После разграничений понятий структура предприятия и его стратегия, в 5 теме основное внимание сосредоточено на понятии «формирование стратегии», типы стратегий.

Управление успешным бизнесом заключается не только в стратегической реализации планов, оно должно также обеспечивать стратегический контроль - оценку предпринимаемых действий, что и составляет предмет 6 темы. Чтобы контроль был эффективным, требуется систематическая и непрерывная оценка эффективности бизнеса. Эта проблема, а также проблемы оценки эффективности предприятия рассматриваются в данной теме для того, чтобы четко выявить наличие взаимосвязи между оценкой и контролем за выполнением стратегии и необходимостью вариаций, корректировок и даже изменения конкретной стратегии.

Основными элементами рассмотренные в 7 теме являются матрицы McKinsey, BCG, ADL. А также анализируются «старческие» и «юношеские» портфели предприятия.

В 8 теме, мы рассматриваем внедрение стратегического менеджмента на молдавских предприятиях и какими изменениями должны быть подвергнуты они для успешного ведения бизнеса.

Наконец, в 9 теме, рассматривается система 20 Ключей, основные его этапы положительные и отрицательные моменты.

Данный конспект лекций предназначен для студентов экономического факультета, специальность Менеджмент фирмы.

## **Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.**

- 1.1 Основы стратегического управления. Концепция стратегии.
- 1.2 Эволюция стратегического менеджмента.
- 1.3 Компоненты стратегии.
- 1.4 Преимущества и недостатки стратегического менеджмента.
- 1.5 Конкурентные преимущества и стратегии их создания. Стратегические группы.
- 1.6 Структура стратегического управления и ее основные элементы.

### **1.1 Основы стратегического управления. Концепция стратегии**

Термин «стратегического управления» 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 Шенделл и Хаттен (1972), Ансофф (1972), Ирвин (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. Шенделл и Хаттен рассматривали его как «процесс определения связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое управление это процесс управления с целью осуществления миссии организации с ее окружением». Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации ».

### **1.2 Эволюция стратегического менеджмента**

В послевоенные годы управления 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 поиску средств выживания в конкурентной борьбе.

В 50-60-е гг. стратегическое управление представляет собой долгосрочное планирование производства продукции и освоение рынков.

В 70-е гг. стратегическое управление представляет собой 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. способности фирмы должны отвечать на вызов со стороны окружения, что и стало центром стратегического поведения фирмы.

Для того чтобы дать определение стратегического управления необходимо сравнить его с оперативным управлением.

### Сравнение оперативного и стратегического управления:

#### **Характеристика:**

##### А. Миссия, предназначение:

1. Оперативное управление: производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации;
2. Стратегическое управление: выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением.

##### В. Объект концентрации внимания менеджмента:

1. Оперативное управление: взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов;
2. Стратегическое управление: взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружение.

##### С. Учет фактора времени:

1. Оперативное управление: ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
2. Стратегическое управление: ориентация на долгосрочную перспективу.

##### Д. Основа построения системы управления:

1. Оперативное управление: функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология;
2. Стратегическое управление: люди, системы информационного обеспечения, рынок.

##### Е. Подход к управлению персоналом:

1. Оперативное управление: взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций;

2. Стратегическое управление: взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.

Г. Критерий эффективности управления:

1. Оперативное управление: прибыльность и рациональность использования производственного потенциала;

2. Стратегическое управление: своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.

Исходя, из вышеизложенного имеем следующее определение стратегического управления.

Стратегическое управление это 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.

### 1.3 Компоненты стратегии

Исходя, из сущности стратегии можем определить ее основные компоненты:

1. Видение – представляет сущность будущего фирмы или означает главный мотив существования организации. Видение должно быть понятным на всех уровнях и разделено всеми;

2. Миссия – представляет собой роль фирмы, сотрудничает с ожиданиями сотрудников фирмы связанные с деятельностью фирмы. Миссия предприятия осуществляет связь между общей стратегии фирмы и каждодневные оперативные функции. Для определения миссии мы должны ответить на следующие вопросы:

- a. в каком бизнесе мы находимся?
- b. что нам нравится делать?
- c. что мы умеем производить?
- d. что мы хотим производить?

3. Цели фирмы;

4. Портфель деятельности – менеджеры должны ответить на следующие два вопроса:

- a. в каком бизнесе мы находимся?
- b. в какой бизнес мы хотим перейти?

5. Средства (ресурсы);

6. Способы развития – каждое предприятие, которое хочет достичь

своих целей (краткосрочные и долгосрочные) должна определить стратегию и разные пути для их достижения;

7. Приоритеты (преимущества) – должны быть установлены обязательно в первую очередь;

8. Альянсы – представляют собой существующую связь между двумя или более предприятий, где партнеры разделяют все существующие ресурсы.

Альянсы бывают двух типов:

а. альянсы по вертикали – появляются, когда фирмы принадлежат одной и той же отрасли, ответить на следующие вопросы и но используют разные фазы производства и реализации;

б. альянсы по горизонтали – объединяют фирмы из разных отраслей.

9. Синергия – синтетические эффекты, которые ожидаются впоследствии внедрения решений и использование ресурсов предприятия;

10. Контингентность – представляет собой деятельность, которую предпринимает организация для защиты от опасностей.

#### **1.4 Преимущества и недостатки стратегического менеджмента**

Существует ряд ограничений на использование стратегического управления:

I. Стратегическое управление не дает и не может дать с точной детальностью картину будущего;

II. 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;

III. Требуется огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

Требуется введение и осуществление стратегического планирования. Необходимо также создание служб осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду;

IV. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического управления.

Преимуществами стратегического мышления являются:

I. Обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии « что мы стараемся делать и чего добиваемся»;

II. Необходимость менеджеров более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;

III. Возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

IV. Создание среды благоприятствующей активному руководству;

V. Поощрение активного управления.

Преуспевающие компании предпринимают стратегические наступления для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а затем используют свою долю рынка, чтобы достичь превосходных финансовых результатов.

### **1.5 Конкурентные преимущества и стратегии их создания. Стратегические группы.**

Стратегическое управление призвано обеспечить предприятию выживание в долгосрочном периоде. Выживание в долгосрочной перспективе означает, что предприятие довольно успешно справляется со своими задачами, принося своей деятельностью, удовлетворение тем, кто входит в сферу ее делового взаимодействия.

Создание и удержание конкурентных преимуществ это анализ отношений и соответственно взаимодействия 3 субъектов рыночной среды. Первый субъект – это предприятие, которое производит определенный продукт. Второй субъект – это покупатель. Третий субъект – это конкуренты. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель.

#### **Виды конкурентных преимуществ:**

Для создания конкурентных преимуществ существуют 2 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. Второй вид – это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями делающим его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательна, связана с потребительскими качествами продукта. Она может достигаться за счет таких характеристик, как марка, упаковка и т.д.

#### **Стратегии создания конкурентных преимуществ:**

Существуют 3 стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия – это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания предприятия при разработки и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

1. Рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;



2. Экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
3. Экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
4. Оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
5. Интеграция распределительных сетей и систем поставки;
6. Оптимизация деятельности предприятия во времени;
7. Географическое размещение деятельности предприятия, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии предприятие старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться потребителю и за что потребитель готов платить. Стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- 1) Достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решения по вопросам покупки;
- 2) Изучать потребительские критерии, при которых делается выбор при покупке товара (цена, гарантии, срок поставки и т.п.);
- 3) Определить факторы, формирующие представления потребителя о продукте (источник информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

Третьей стратегией является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае предприятие создает свой продукт специально для конкретных потребителей. Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, предприятие может пользоваться одновременно как ценовым привлечением потребителей, так и дифференциацией.

### **Стратегические группы**

Стратегическая группа составлена из предприятий, которые сделали идентичный выбор, имея в виду следующие элементы:

1. Уровень специализации;
2. Ценовая политика;
3. Способы распределения ресурсов;
4. Предложенные услуги;
5. Качество товара;

6. Тип коммерческой политики;
7. Уровень вертикального интегрирования;
8. Вид марки;
9. Техника и технология;
10. Издержки;
11. Связи с обществом;
12. Связи с властями.

Существующие препятствия могут быть анализированы с точки зрения группы или сегмента рынка. Каждая группа имеет свой стратегический профиль и экономические преимущества. Несмотря на то, что каждая группа следует своей стратегии, конкурентная динамика влияет на следующие элементы:

1. Число стратегических групп и их размер. Чем больше групп, тем жестче борьба;
2. Уровень взаимозависимости групп на рынке. Если они удовлетворяют тот же спрос, то конкурентность сильнее;
3. Стратегическое расстояние между группами. Чем меньше расстояние, тем сильнее конкурентная борьба.

Главные элементы стратегии могут быть изображены следующим образом:

$$S = u \times M \times P \times T$$

где:

U – фактор который зависит от специфической ситуации в которой находится предприятие;

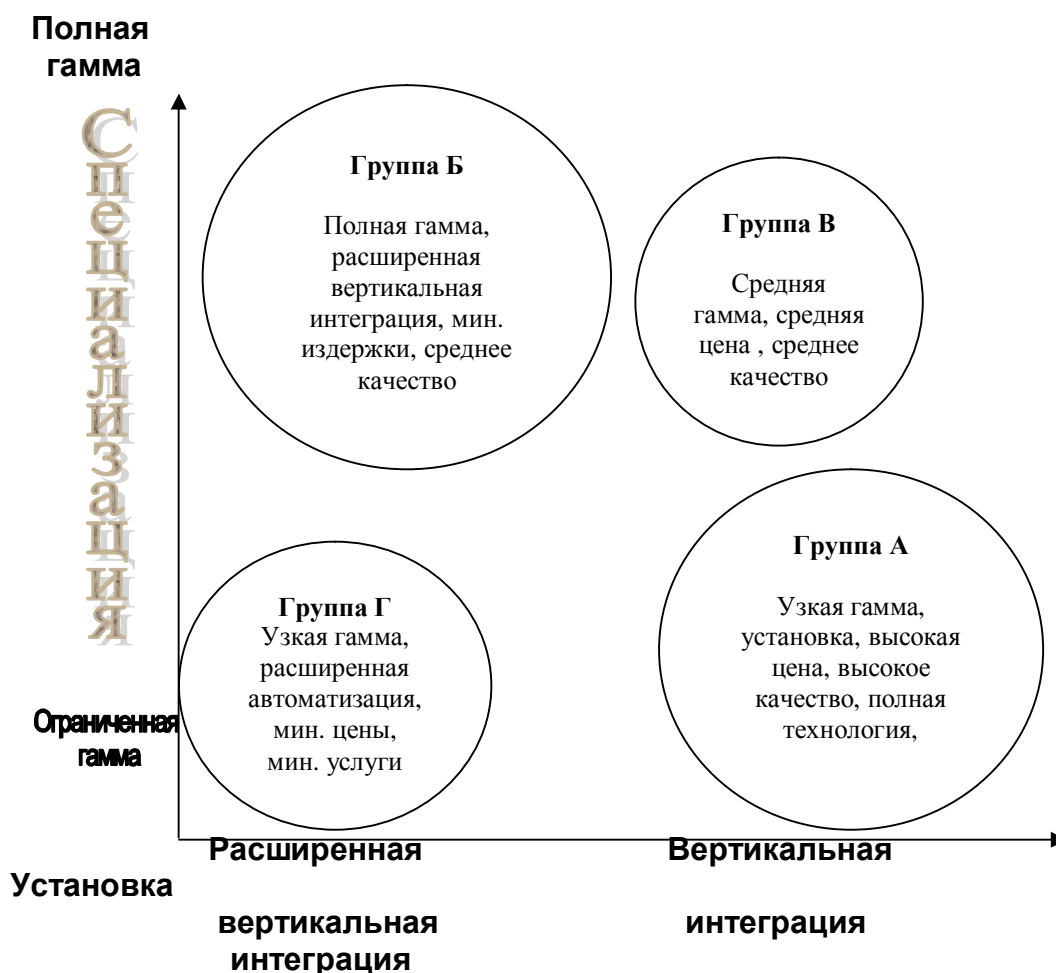
M – представляет силы экономических и материальных ресурсов;

P – психологическая сила;

T – фактор время.

В правильной стратегии, сила материальных ресурсов на первом уровне, а « P.» и «T» не имеют большое влияние.

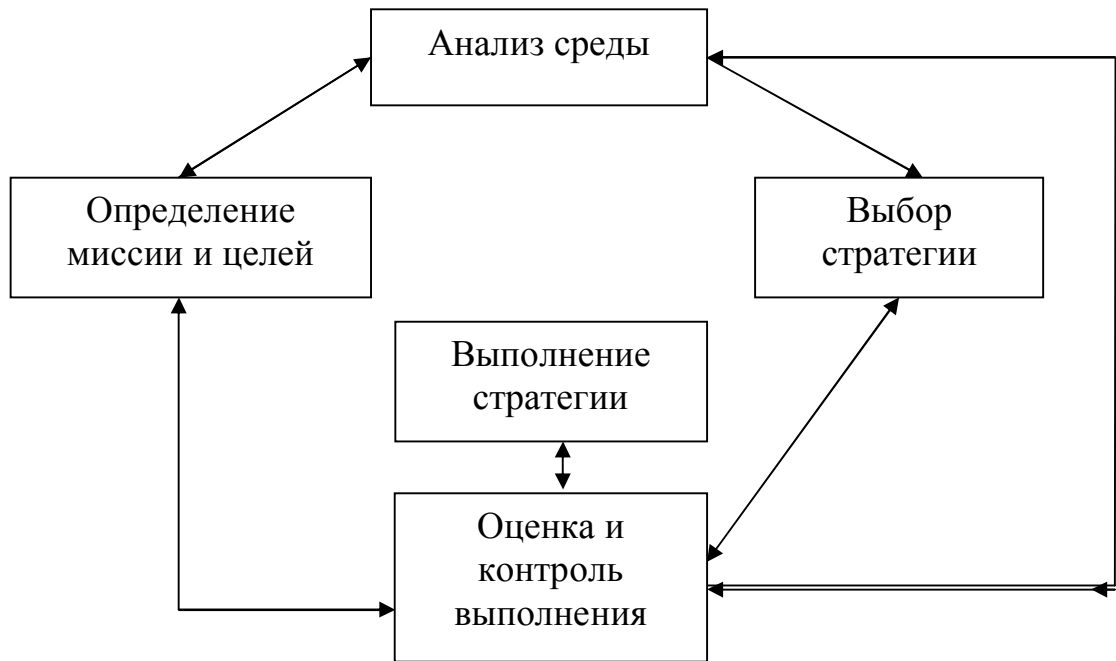
Карту стратегических групп можно рассмотреть на рисунке 1.



**Рис.1 Карта стратегических групп**

### **1.6 Структура стратегического управления и ее основные элементы**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают 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 стратегическое управление представлено в рисунке 2.



**Рис.2 Структура стратегического управления**

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

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии предприятия со средой. Каждое предприятие вовлечено в 3 процесса:

1. Получение ресурсов из внешней среды (вход);
2. Превращение ресурсов в продукт (преобразование);
3. Передача продукта во внешнюю среду (выход).

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- a. макроокружения;
- b. непосредственного окружения;
- c. внутренней среды предприятия.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если оно не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: проникновение на рынок компаний-новичков, угроза продуктов заменителей, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, сила соперничества между существующими на рынке конкурентами.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- a) кадры предприятия, их потенциал, интересы, квалификация;
- b) организация управления;
- c) производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- d) финансы предприятия;
- e) маркетинг;
- f) организационная культура.

**Определение миссии и целей.** Не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании предприятия и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность его функционирования. Определение миссии и целей организации, состоит из трех подпроцессов. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии предприятия, которая в концентрированной форме выражает смысл существования предприятия, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определение долгосрочных целей. Эта часть стратегического управления завершается подпроцессом установления краткосрочных целей.

**Выбор стратегии.** На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами предприятие будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии – это принятия 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.** Этот процесс создает базу для реализации стратегии и достижения предприятия поставленных целей. Основная задача этого этапа состоит в том чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии.

**Оценка и контроль реализации стратеги** – 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.

Основными задачами любого контроля являются следующими:

1. Определение того, что и по каким показателям проверять;
2. Оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
3. Выяснение причин отклонений;
4. Осуществление корректировки, если необходима и возможна.

### **Ключевые термины и понятия**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| - стратегия             | - синергия              |
| - стратегическая группа | - контингентность       |
| - видение               | - портфель деятельности |
| - миссия                |                         |
| - альянс                |                         |

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какое определение вы могли бы дать стратегическому менеджменту?
2. Что представляет собой процесс стратегического менеджмента?
3. Сравните все «за» и «против» изучения стратегического менеджмента на предприятиях.
4. Какова, по вашему мнению, может быть суть взаимосвязи между стратегией и предпринимательством?
5. Какая разница существует между целью и миссией предприятия?
6. Что представляет собой стратегическая группа?
7. Что значит стратегия? Сопоставьте два любых определения стратегии.
8. Какова типичная эволюция стратегического менеджмента?
9. Какие различия существуют между стратегическим и оперативным менеджментом?
10. Какие элементы включаются в изучении стратегического управления?

### **Библиографический список**

1. Аналоу Ф., Карамиди А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.57-87
2. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр. 19-42
3. Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998, p. 33-65
4. Popa I., Management strategic, Editura Economică., București, 2004, p. 19-60

## Тема 2. Стратегическое планирование.

2.1 Методология стратегического планирования.

2.2 Стратегическое планирование научно – технического прогресса (НТП).

2.3 Стратегии развития деловой единицы.

2.4 Методы прогнозирования деловой единицы.

### 2.1 Методология стратегического планирования

**Стратегическое планирование** – это процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации. Стратегическое планирование наделяет множеством преимуществ предприятий, которые его применяют. Во-первых, оно дает чисто финансовую выгоду а, во-вторых, повышает престиж и имидж предприятия.

Наряду с финансовыми преимуществами стратегическое планирование обеспечивает нематериальную выгоду и здесь следует назвать 5 основных направлений:

1. Стратегическое планирование способствует предупреждению конфликтов в коллективе;
2. Решение, принятое группой, имеет больше шансов на выживание, поскольку учитывает ряд альтернатив. Взаимодействие группы помогает разработать наибольшее число возможных путей решения обсуждаемой проблемы;
3. Мотивация служащих возрастает в связи с их привлечением к разработке стратегического плана;
4. Проблемы и несоответствие в координации действия между отдельными индивидуумами и группой сокращаются в результате применения системы участия;
5. Сокращается противодействие вносимым изменениям.

Один из самых главных аспектов стратегического планирования является **методология** стратегического планирования. Она представляет собой инструмент социально-экономических процессов и использования полученных знаний в процессе их государственного регулирования, а также планирования деятельности хозяйствующих субъектов. Для того, чтобы это все стало возможным и осуществлялось эффективно, необходимо иметь четкое представление о сущности и закономерностях развития как самого объекта стратегического планирования – национальной экономики в целом, ее отдельных подсистем и коммерческих организаций, так и непосредственно всех процедур плановой работы, совершенствовать логику, методологические подходы, систему методов решения проблем стратегического планирования, уметь практически использовать всю систему знаний.

В последнее время, все больше значение начинают принимать методологические подходы. Под методологическим подходом понимается единое, целостное направление использования логики, принципов и методов стратегического плана в ходе разработки прогнозов, проектов стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов.

Можно говорить о фактическом применении в практике современного стратегического планирования системного подхода в таких модификациях как:

- I. Системно-комплексный подход;
- II. Системно-програмный (програмно-целевой) подход;
- III. Системно- мультипликационный подход;
- IV. Системно- нормативный подход;
- V. Системный режим экономии подход;
- VI. Системно- динамический подход.

Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Развернутое определение системного подхода включает обязательность изучения и практического использования следующих 8 аспектов:

1. Системно-элементный или системно-комплексный аспект. Состоит в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы экономические, социальные, политические и т.д. и идеи.
2. Системно-структурный аспект. Заключается в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации исследуемого объекта.
3. Системно-функциональный аспект. Предполагает выявление функций, выполнения, которых созданы и существуют соответствующие объекты.
4. Системно-целевой аспект. Означает необходимость научного определения целей исследования, их взаимной увязки между собой.
5. Системно-ресурсный аспект. Заключается в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для решений той или иной проблемы.
6. Системно-интеграционный аспект. Состоит в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и особенность.



7. Системно-коммуникационный аспект. Означает необходимость выявления внешних связей данного объекта с другими, то есть, его связей с окружающей средой.

8. Системно-исторический аспект. Позволяет выяснить условия времени возникновения исследуемого объекта, пройденные им этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

**Системно-комплексный подход** – в качестве систем – комплексов выступают коммерческие организации и их объединения, региональные совокупности и т.д. Каждый такой комплекс рассматривается как сложная динамическая система и как компонент более высокой по уровню системы.

**Системно-программный (прорамно-целевой) подход** – конкретизация и приложение системного подхода применительно к решению локальных крупных научных, технических, социальных и иных проблем возникающих перед соответствующими объектами стратегического планирования. Важнейшие характерные черты системно-программного подхода: единство четкой целевой ориентации, комплексности налагаемых мероприятий, определенности сроков их осуществления, адресности и указания источников ресурсов. В процессе практической реализации системно-программного подхода необходимо обеспечить:

- a. научное определение цели развития планируемой системы или системы целей для нее;
- b. разработку альтернатив, способов, вариантов достижения целей;
- c. определение объема и структуры ресурсов, требующихся для достижения поставленных целей;
- d. отыскания критерия для выбора и альтернатив базисного решения.

**Системно- мультипликационный подход** – имеет следующие характерные черты:

- a. мультипликационный эффект должен постоянно нарастать и умножаться,
- b. мультипликационный эффект это совместный эффект, он несравнимо больше чем суммарный эффект;
- c. мультипликационный эффект является одновременно и метрическим (измеряемый) эффектом в области производства и неметрическим в области культуры, идеологии, духовных ценностей.

**Системно- нормативный подход** – он реализуется в 3-х важнейших направлениях:

- a. установление социальных ориентиров, основанное на формулирование в стратегических программах и планах целевых установок предусматривающих достижение определенного уровня состояния общественной системы;
- b. использование в управление производством в других сферах системы норм;

с. разработка и использование системы нормативов.

**Системный режим экономии подход** – этот методологический подход используется для разработки мероприятий и определению заданий по экономии, а также по эффективной замене одних ресурсов другими, устаревших технологий более прогрессивными и производительными. Основные направления использования этого методологического подхода – снижение затрат основного и оборотного капитала, экономия живого труда, экономия природных ресурсов и т.д.

**Системно- динамический подход** – его сущность состоит в том, что решая любую проблему стратегического планирования, ставя задачи перед его различными объектами, планирующие органы должны исходить из того, насколько реализация подготавливаемых ими решений будет способствовать экономическому и социальному прогрессу страны, ее отдельных подсистем, а также усилению динамичности и эффективности функционирования коммерческих организаций.

## **2.2 Стратегическое планирование научно – технического прогресса (НТП)**

НТП – это исторически обусловленный процесс совершенствования средств и предметов труда, технических методов и форм организации труда и производства на основе широкого использования достижений науки.

Современный этап развития нуждается в обоснованном стратегическом планировании НТП. Стратегическое планирование в сфере науки следует рассматривать как кредо новой системы регулирования научно – техническим развитием.

Научно – техническая стратегия позволяет придать научно – технической политике устойчивость, сохраняя главные стратегические курсы по достижению поставленных научно – технических целей развития страны.

Основной формой осуществления научно – технической стратегии в странах рыночной экономики являются целевые программы решения важнейших научно – технических проблем. Их роль заключается в концентрации научно – технических, материальных и финансовых средств на наиболее перспективных направлениях НТП, прогрессивных видах производства и решении на этой основе важнейших социально – экономических задач.

Под **целевой научно – технической программой** понимается адресный документ, увязанный по ресурсам, исполнителям и сроком выполнения, включающий широкий перечень научно – исследовательских, организационно – хозяйственных и других мероприятий, направленных на эффективное решение научно – технической проблемы.

В целевых научно – технических программах предусматриваются следующие моменты:

1. Оптимизация сроков осуществления научно – технической разработки;
2. Обеспечение научно технических работ необходимыми трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами;
3. Возможность подготовки производства к практическому использованию результатов исследований;
4. Организация финансирования работ через одну структуру;
5. Организация единого управления стадиями научно – производственного цикла и действенного контроля за выполнением всего комплекса мероприятий, направленных на достижения конечной цели.

Процесс формирования научно – технической программы включает следующие этапы:

- I. Определение и детализация основных характеристик и целей научно – технической программы;
- II. Подбор исполнителей;
- III. Планирование ресурсного обеспечения;
- IV. Оценка конечных результатов.

В рамках первого этапа осуществляется анализ социально – экономических и научно – технических параметров поставленных целей. Процесс формирования целей научно – технических программ должен удовлетворять следующие требования:

1. Цели различных уровней не должны быть взаимно исключающими;
2. Подцели, цели нижнего уровня должны быть подчинены целям более высокого уровня, исходить из них и обеспечивать их достижения;
3. Формулировка цели должна давать возможность количественно ее оценить и выразить тем или иным показателем.

Поиск потенциальных исполнителей осуществляется с точки зрения надежности их финансового, производственного и научно – технического состояния. В результате всесторонней оценки производственного и научно – технического потенциала определяются экспертные оценки объемов работ по реализации целей и подцелей программы.

Планово – расчетное определение трудовых, материально – технических и финансовых ресурсов для реального обеспечения и выполнения программы, связано с решением целого ряда экономико-математических задач оптимизационного характера. Расчет ресурсного обеспечения программы реализуется путем сочетания строгих математических методов, экспертных аналогий и оригинальных предположений. На этом

этапе решаются задачи информационного, методического и организационного характера, осуществляется выбор вариантов и направлений рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

На четвертом этапе оценивается экономический эффект от программных мероприятий и устанавливаются вероятные экологические, научно – технические, политические последствия осуществления программ.

На выбор цели программы влияют состояние экономики, сложившиеся условия хозяйствования, прогнозные оценки социально – экономической динамики и другие факторы.

В условиях формирования рыночных отношений существенным образом меняются функции государства в области организации, финансирования и осуществления инновационной деятельности. Основой нового подхода к управлению инновационным процессом является множество источников финансирования и его программно целевая ориентация.

### **2.3 Стратегии развития деловой единицы**

Отдельная деловая единица может представлять собой самостоятельную хозяйственную организацию или быть составной частью крупной компании, корпорации. Основной чертой понятия «отдельная деловая единица» является то, что она осуществляет самостоятельный, специфический бизнес.

Стратегия деловой единицы может быть охарактеризована с трех точек зрения:

I. Соотнесенность и включенность стратегии деловой единицы в общефирменные стратегии, планирование в рамках стратегических подразделений стратегических хозяйственных центров;

II. Стратегия развития новых видов бизнеса или новых сфер деятельности для существующих деловых единиц;

III. Стратегия полной перестройки деловых процессов в данной хозяйственной единице, осуществляющиеся в рамках реинжининга.

#### Стратегия деловой единицы и общефирменная стратегия

Подходы к разработке деловой стратегии по своему основному содержанию не отличаются от разработки общефирменной стратегии. Специфика деловой стратегии по сравнению с общефирменным стратегическим планом заключается в следующем:

а. подчиненности основных элементов деловой стратегии ведущим стратегическим направлениям компании в целом;

в. особому акценту на разработку конкурентной и функциональных стратегий деловой единицы.

Важным параметром деловой стратегии является степень ее относительной самостоятельности по сравнению с основными положениями общефирменной стратегии. Если для экономической организации характерен высокий уровень централизации, предполагающий:

а. сильно развитые вертикальные связи и менее значительно развитые горизонтальные;

б. централизацию принятия наиболее значимых решений на высших уровнях управления;

с. в таких условиях планирование в деловых единицах почти полностью подчиняется общеорганизационным принципам и правилам, его результаты не являются оригинальными и самостоятельными.

Напротив, децентрализация организационных процессов, предполагающая:

1) Относительную автономию деловых единиц и сильно развитые горизонтальные связи;

2) Циркулирование информационных потоков по вертикальным и горизонтальным потоком по типу «сеть»;

3) Наличие субкультур управления в рамках каждой деловой единицы.

#### Стратегические хозяйственные центры (СХЦ)

В последние годы во многих крупных предприятиях функции стратегического планирования передаются в подразделения, то есть происходит децентрализация внутрифирменного планирования. Этот процесс осуществляется следующим образом:

1) Весь круг деятельности предприятия делится на основные сегменты – происходит «стратегическая сегментация» (термин предложен «Бостонской Консультационной Группой -БКГ»);

2) Происходит перераспределение стратегических полномочий в пользу руководителей сегментов;

3) Осуществляется децентрализация плановой службы – численность центрального отдела сокращается, создаются плановые отделы на местах;

4) Формируется стратегический хозяйственный центр (СХЦ) на уровне отдельного подразделения. Он занимается разработкой и реализацией собственных стратегических планов (компании создавшие СХЦ «General Electric», «Imperial Chemical Industries»).

#### Достоинства СХЦ

А. СХЦ позволяет наиболее точно учесть условия хозяйствования на уровне отдельных крупных подразделений, создает возможности для гибкого приспособления подразделений к потребителям, к внешней среде в целом;

В. В рамках СХЦ сокращается время прохождения основной информации, ускоряется принятие решений;

С. Существование СХЦ делает возможным более широкое участие работников в планирование своей деятельности.

#### Недостатки СХЦ

А. Информационная перегруженность высшего руководства предприятия резко возрастает, так как информация теперь формируется одновременно в нескольких местах;

В. Возникает угроза, что сама стратегия и тактика действий предприятия окажутся погребенными под лавинами плановой деятельности в СХЦ и центральных службах предприятия;

С. Появляется опасность размывания общефирменных целей и замена их множеством несогласованных целей подразделений.

#### Бизнес – планирование

**Бизнес – план** – это план развития предприятия необходимый для освоения новых сфер деятельности предприятия, создания новых видов бизнеса.

Бизнес – планирование решает следующие важные проблемы:

а) определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;

б) конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;

с) привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов предприятия.

Бизнес – план, как и стратегический план предприятия, охватывает достаточно длительный период, обычно 3-5 лет, иногда больше. Между бизнес – планом и стратегическим планом существует ряд различий:

1. В отличие от стратегического плана бизнес – план включает не весь комплекс общих целей предприятия, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса;

2. Стратегические планы – это планы с растущим горизонтом времени. Бизнес – план имеет четко очерченные временные раки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены.

### Реинжиниринг бизнеса

В 90-х годах чрезвычайно популярным в проектировании деловых процессов становится понятие реинжиниринга бизнеса.

**Реинжиниринг** – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения очень значительного, скачкообразного улучшения деятельности предприятия.

Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях:

1. В условиях, когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса;
2. Когда текущее положение предприятия может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются достаточно неблагоприятными;
3. Осуществлением реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные предприятия.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ» и «модель предприятия». Модель – это образ – условный или мысленный, какого либо объекта, используемый в качестве его заместителя или представителя.

В качестве составляющих модели бизнеса рекомендуют брать такие деловые процессы, которые напрямую связаны с генерированием и получением доходов.

По мнению Хаммера и Чампи характерными фигурами реинжиниринга являются:

- a. лидер проекта реинжиниринга – один из высших менеджеров предприятия, который возглавляет реинжиниринговую деятельность;
- b. управляющий комитет – комитет, состоит из членов высшего руководства предприятия, лидера реинжиниринга, владельцев процессов;
- c. «царь реинжиниринга» - менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Функции «царя»:
  1. Разработка методик и инструментов реинжиниринга;
  2. Обучение и координация владельцев процессов;
  3. Помощь в организации рабочих команд;
  4. Владельцы процессов – менеджеры, каждый из которых ответственный за обновление отдельного делового процесса;

5. Рабочая команда реинжиниринга – совокупность работников предприятия (методисты, администраторы, группы: по обеспечению качества, координации, документирования). Во главе с владельцем процесса, а также внешних участников (конкурентов, разработчиков).

## 2.4 Методы прогнозирования деловой единицы

Как и планирование, прогнозирование – это род предвидения, поскольку имеет дело с получением информации о будущем. Существует следующие типы прогнозирования:

1. Прогнозирование, основанное на творческом видении будущего. Использует субъективное знание прогнозиста, его интуицию. Часто прогнозы такого рода имеют формы «утопий» или «антиутопий»;

2. Поисковое прогнозирование. Способ научного прогнозирования от настоящему к будущему. Прогнозирование начинается от сегодняшнего дня, опирается на имеющуюся информацию и постепенно проникает в будущее.

Поисковое прогнозирование может быть двух видов:

- a. традиционным или экстраполятивным;
- b. новаторским-альтернативным.

Экстраполятивный подход предполагает, что экономическое и прочее развитие происходит гладко и непрерывно, поэтому прогноз может быть простой проекцией прошлого в будущем. Этот подход означает оценку прошлых показателей деятельности предприятия и тенденций их развития и перенесение этих тенденций в будущее.

Альтернативный подход исходит из того, что внешняя и внутренняя среда бизнеса подвержена постоянным изменениям и вследствие этого:

- a. развитие предприятия происходит не только гладко и непрерывно, но и скачкообразно и прерывисто;
- b. существует определенное число вариантов будущего развития предприятия.

3. Нормативное (нормативно - целевое) прогнозирование. Сначала определяются общие цели и стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем менеджеры оценивают развитие предприятия, исходя из этих целей. Чаще всего нормативный подход используется тогда, когда предприятия не обладает необходимыми исходными данными.

Виды прогнозов:

**Прогноз** – это результат процесса прогнозирования, выраженный в словесной, математической или другой форме суждения о возможности состояния предприятия и ее среды в будущий период времени. Виды прогнозов можно классифицировать по нескольким признакам.

Во первых, прогнозы разделяют в зависимости от их временного охвата. Различная деятельность прогнозов определяется существованием различных горизонтов планирования: от краткосрочного до долгосрочного. Краткосрочные прогнозы обычно



применяются при составление годовых планов. Средние и долгосрочные прогнозы иначе называют перспективными.

Во вторых, прогнозы делятся по типам прогнозирования на поисковые, нормативные и основанные на творческом видении.

В третьих, в связи с возможностью воздействия предприятия на свое будущее прогнозы делятся на:

а. пассивный прогноз – исходит из того, что предприятие в силу ряда причин (отсутствие необходимых средств) не намерена воздействовать на свою среду и предполагает возможность самостоятельного, независимого от действий предприятия развития внешних процессов;

б. активный прогноз – предусматривает возможность активных действий предприятия по проектированию собственного будущего, ее реальное воздействие на внешнюю среду.

В-четвертых, прогнозы делятся на варианты и инвариантные в зависимости от степени вероятности будущих событий.

Если вероятность прогнозируемых событий велика или, предприятие рассчитывает на высокую степень определенности будущей среды, то прогноз включает в себя только один вариант развития, то есть является **инвариантным**. Обычно инвариантный прогноз основывается на экстраполятивном подходе, простом продолжением сложившейся тенденции. **Вариантный прогноз** основан на предположение о значительной неопределенности будущей среды и, следовательно, наличии нескольких вероятных вариантов развития. Каждый из вариантов развития учитывает специфическое состояние будущей среды предприятия и исходя из этого, определяет основные параметры данного бизнеса. Такого рода вариант будущего состояния предприятия называют **сценарием**.

В пятых, прогнозы подразделяются по способу представления результатов на:

а. точечный прогноз, – который предполагает, что данный вариант включает единственное значение прогнозируемого показателя;

б. интервальный прогноз – это такое предсказание будущего, в котором предлагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя.

#### Методы прогнозирования деловой среды:

Общие методы прогнозирования можно разделить на четыре крупные группы:

- а) методы экспертных оценок;
- б) методы экстраполяции трендов;
- в) методы регрессионного анализа;
- г) методы экономико-математического моделирования.

Методы экстраполяции трендов и методы регрессионного анализа объединяют в общее понятие «методы анализа временных рядов».

Методы регрессионного анализа и метод экономико-математического моделирования вместе составляют понятие «методы анализа причинных связей».

#### Социально – политическое прогнозирование

Социально – политическое прогнозирование самая молодая отрасль предсказания будущего в рамках внутрифирменного планирования. Среди более значимых факторов последнего времени, оказывающих влияние на деятельность предприятия, называют:

1. Социальные факторы: экологизм(движение в защиту окружающей среды), консюмеризм (движение в защиту прав потребителей ), рабочее движение.
2. Политические факторы: законодательство труда, взаимоотношение правительства и бизнеса.

Методы социально – политического прогнозирования в большой степени заимствованы из двух ранее возникших отраслей прогнозирования: экономической и технологической.

В социально – политическом прогнозировании используются:

- сценарии;
- метод перекрестного влияния;
- метод Дельфи;
- различные техники маркетинговых исследований в сфере политических и социальных явлений;
- метод исторических аналогий.

#### **Ключевые термины и понятия**

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| - стратегическое планирование              | - альтернативный подход |
| - экстраполятивный подход                  | - точечный прогноз      |
| - реинжиниринг                             | - интервальный прогноз  |
| - социально – политическое прогнозирование | - пассивный прогноз     |
|  | - активный прогноз      |

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие самые главные направления стратегического планирования? Перечислите и сделайте характеристику.

2. Что представляет собой методологический подход стратегического планирования?

3. Сколько системных подходов существует в стратегическом планировании?
4. Сделайте характеристику главных системных подходов стратегического планирования.
5. Что представляет собой научно – техническая программа?
6. Перечислите этапы формирования научно – технической программы и охарактеризуйте их.
7. Что такое деловая единица?
8. Проанализируйте существующие типы прогнозирования. Перечислите преимущества и недостатки каждого типа прогнозирования.
9. Что такое экстраполятивный подход и альтернативный подход?
10. Какие методы прогнозирования включает в себе деловая среда?

#### **Библиографический список**

1. Аналоу Ф., Караме А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.199-234
2. Fred R. David., Strategic Management, second nedition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
3. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина, Москва, 1998, стр. 8-35

### **Тема 3. Диагностика предприятия.**

- 3.1** Анализ внешней среды предприятия: макроокружения и непосредственного окружения.
- 3.2** Анализ внутренней среды организации.
- 3.3** Анализ организационной культуры.
- 3.4** Методология диагностики среды. SWOT – анализ.

#### **3.1 Анализ внешней среды предприятия: макроокружения и непосредственного окружения**

Любое предприятие действует в условиях окружающей среды. Под деловой окружающей средой мы подразумеваем факторы, которые следует учитывать при разработке стратегии для предприятия. Предприятие оказывает влияние на факторы внешней среды, а они в свою очередь влияют на эффективность ее деятельности.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред:

1. Макроокружение;
2. Непосредственное окружение;
3. Внутренняя среда предприятия.

#### Анализ макроокружения

Все предприятия действуют в условиях факторов внешней среды, которые оказывают влияние на их деятельность. Первый шаг в анализе внешней деловой среды бизнеса – определение степени влияния общих факторов среды на деятельность предприятия.

К числу общих факторов внешней среды относятся четыре основных фактора: политические и правовые; экономические; социо – культурные и технологические.

К **политическим** факторам деловой окружающей среды относятся:

1. Законодательство;
2. Политические перемены всех уровней;
3. Изменения в трудовом законодательстве;
4. Экологическое законодательство;
5. Политическая стабильность;
6. Критические ситуации;
7. Войны.

Любые перемены в **экономической** составляющей деловой окружающей среды могут оказать существенное влияние на деятельность предприятия. Это такие экономические факторы как:

- общие тенденции динамики ВВП, ВВП на душу населения;
- темп инфляции;
- валютные курсы;
- наличие и стоимость сырья и энергоносителей;
- уровень занятости;
- процентная ставка;
- денежная и фискальная политика;
- банковская политика;
- инвестиционный климат.

Третьим элементом деловой окружающей среды являются **социально – культурные факторы**. Эта переменная включает в себя любой фактор, связанный с культурными аспектами жизни общества, такими как:

1. Культурные перемены;
2. Жизненные ценности клиентов;
3. Демографические изменения;
4. Возрастная структура населения и его географическое распределение;
5. Уровни рождаемости и смертности;
6. Модели распределения доходов;
7. Ожидаемая продолжительность жизни;
8. Уровень образования и здоровье населения.

Последний, но также немаловажный фактор внешней среды бизнеса – **технологии**. В настоящее время технологические перемены, особенно в области электронной коммерции и информационных технологий, самым существенным образом влияют на деятельность предприятия. Стратеги должны всегда быть в курсе практически всех аспектов технологических перемен в отрасли. Прежде чем приступить к разработке стратегии, следует тщательно взвесить и оценить такие факторы, как скорость технологического обновления в отрасли, наличие продуктов-заменителей, достижения в сфере информационных технологий, развитие электронной торговли, использование Интернета и многие-многие прочие факторы. Не менее важно выделить часть финансовых ресурсов предприятия на исследования и разработки, чтобы обеспечить предприятию возможность идти в ногу с технологическими изменениями в отрасли.

Анализ влияния этих факторов на деятельность предприятия проводится с помощью PEST – анализа. Факторы могут быть сгруппированы на несколько уровней по географическим зонам:

- местный;

- региональный;
- национальный;
- региональный на уровне, какого либо континента;
- международный.

На рис.3 показан процесс, связанный с анализом внешних факторов деловой окружающей среды.

Категории факторов	Политические	Экономические	Социо-культурные	Технологические
Уровни эффектов				
Местный				
Региональный				
Национальный				
Региональный (континент)				
Международный				

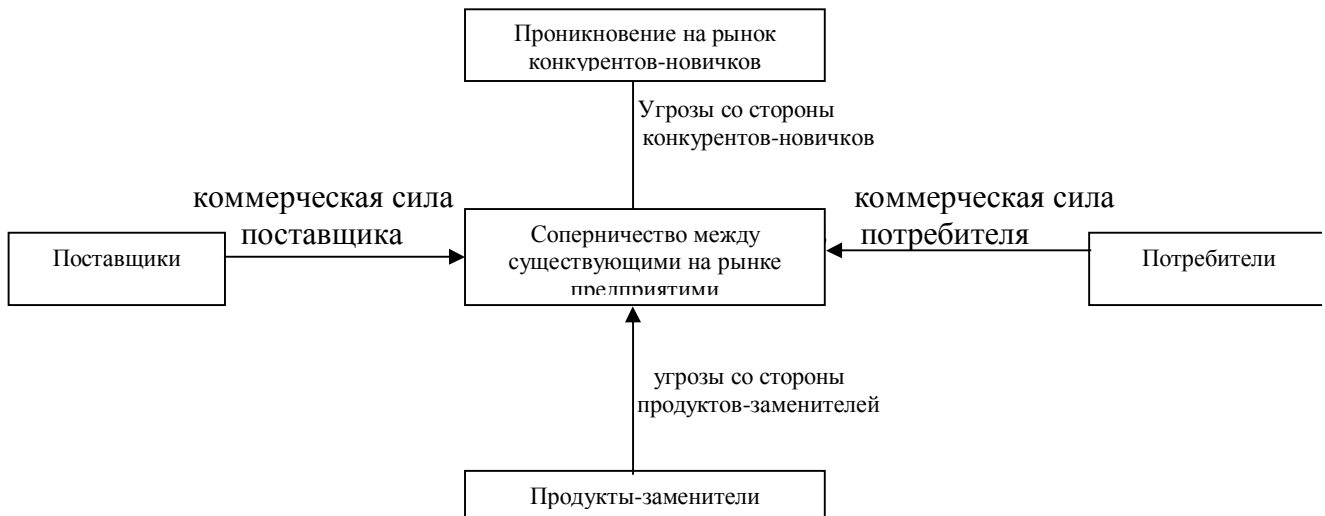
**Рис. 3 PEST – анализ**

#### Анализ непосредственного окружения

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состоянии тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Одна из наиболее известных методик этого анализа – предложенная Портер пятифакторная модель. **Портер** утверждает, что в любой отрасли, национального или мирового масштаба, в производственной сфере или в сфере сервиса, конкуренцию можно оценить, как **пять факторов** (рис. 4):

- a. проникновение на рынок конкурентов-новичков;
- b. угроза со стороны продуктов-заменителей;
- c. рыночная власть покупателей;
- d. рыночная власть поставщиков;
- e. соперничество между существующими на рынке предприятиями.

В совокупности, пять факторов Портера определяют прибыльность отрасли, поскольку оказывают влияние на цены, затраты и на объем необходимых инвестиций в отрасль. Действие каждого из пяти факторов позволяет предприятию увидеть схему действия конкуренции и выявить те из них, что имеют для конкуренции в отрасли решающее значение, а также определить те стратегические инновации, которые могут повысить прибыльность отрасли.



**Рис. 4 Модель М. Портера**

**Угроза проникновения на рынок компаний-новичков.** Степень угрозы со стороны новичков во многом зависит от наличия эффективных барьеров, препятствующих их проникновению в отрасль. К числу таких барьерных факторов можно отнести:

- низкие производственные затраты;
- экономия на масштабе;
- государственная регулятивная политика и законодательные ограничения;
- доступ к ресурсам как финансовым средствам или квалифицированным кадрам;
- дифференциация продукта;
- доступ к маркетинговым каналам и каналам распределения.

**Соперничество между существующими на рынке предприятиями.** В рамках анализа внешней среды бизнеса предприятия-конкуренты рассматриваются как внешний фактор, однако в большинстве отраслей предприятия зависимы друг от друга. Можно ожидать, что конкурентные усилия одного предприятия окажут воздействие на ее конкурентов. По мнению Портера, интенсивная конкуренция связана с влиянием ряда факторов. К их числу относятся:

- темпы роста отрасли и ее производительности;
- постоянные затраты и добавленная стоимость;
- характеристики продукта или услуги;
- узнаваемость брендов;
- затраты на переход к другому продукту;
- сложность получения информации;
- многообразие конкурентов;

-барьеры, препятствующие выходу из отрасли.

**Угроза появления продуктов-заменителей и альтернативных услуг.**

Продукты-заменители – это продукты, которые представляются другими, но на самом деле являются такими же, как и уже существующие. Они могут удовлетворить ту же самую потребность, что и настоящий продукт, и по этой причине представляют собой угрозу для производителей продуктов и провайдеров услуг. По мнению Портера, детерминантами реальной угрозы со стороны заменителей могут служить:

- a. относительно низкие цены на продукты-заменители;
- b. затраты на переход к производству другого продукта;
- c. готовность покупателя заменить используемый продукт другим.

Существование продуктов-заменителей дает покупателем возможность сопоставлять продукты по цене и качеству и пользоваться общими выгодами от присутствия на рынке продуктов-заменителей. Таким образом, существующие заменители ограничивают рыночную власть предприятий.

**Рыночная власть покупателей.** По мнению Портера, рыночную власть покупателей определяют следующие факторы:

- выбор как рычаг;
- чувствительность к цене.

Портер утверждает, что рычагом могут быть концентрация покупателей, их численность, затраты покупателя на другой продукт, информация, имеющаяся в распоряжении покупателей, возможность вернуться и наличие продуктов-заменителей.

Чувствительность к цене влияет на показатели качества, прибыль покупателя и на желание купить. Анализ рыночной власти покупателя включает оценку его текущих позиций в отрасли. В некоторых случаях бывает трудно выявить определенную группу покупателей, в других случаях предприятие может активно направлять усилия на конкретную их группу.

**Рыночная власть поставщиков.** Власть поставщика жизненно важна, если поставляют предприятию то сырье, которое невозможно получить в каком-либо другом месте.

Предприятия могут сократить рыночную власть поставщиков за счет вертикальной интеграции или долгосрочных договоров о поставках исходных материалов. По мнению Портера, рыночную власть поставщиков определяют:

- a) дифференциация исходных материалов;
- b) затраты на переключение на другой источник исходных материалов;
- c) концентрация поставщиков;



- d) важность для поставщика объема поставляемого исходного материала;
- e) затраты в сравнении с общим объемом закупок в отрасли;
- f) влияние исходных материалов на затраты или дифференциацию продукта.

### **3.2 Анализ внутренней среды организации**

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:

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

##### Организационный срез:

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

##### Производственный срез:

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

##### Маркетинговый срез:

- 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.

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. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях которые дают предприятию преимущества на рынке. Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности предприятия. Слабые стороны это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

### **3.3 Анализ организационной культуры**

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. 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 технико-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.

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 пропаганде своих ценностей. Для организаций со слабой организационной культурой, характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности. 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 долгосрочный характер и предпочтения 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 и насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому.

Анализ состояния организационной культуры является необходимым в момент формальности стратегии, для этого нужно определить разницу между тем что существует и тем что желаем иметь (рис. 5).

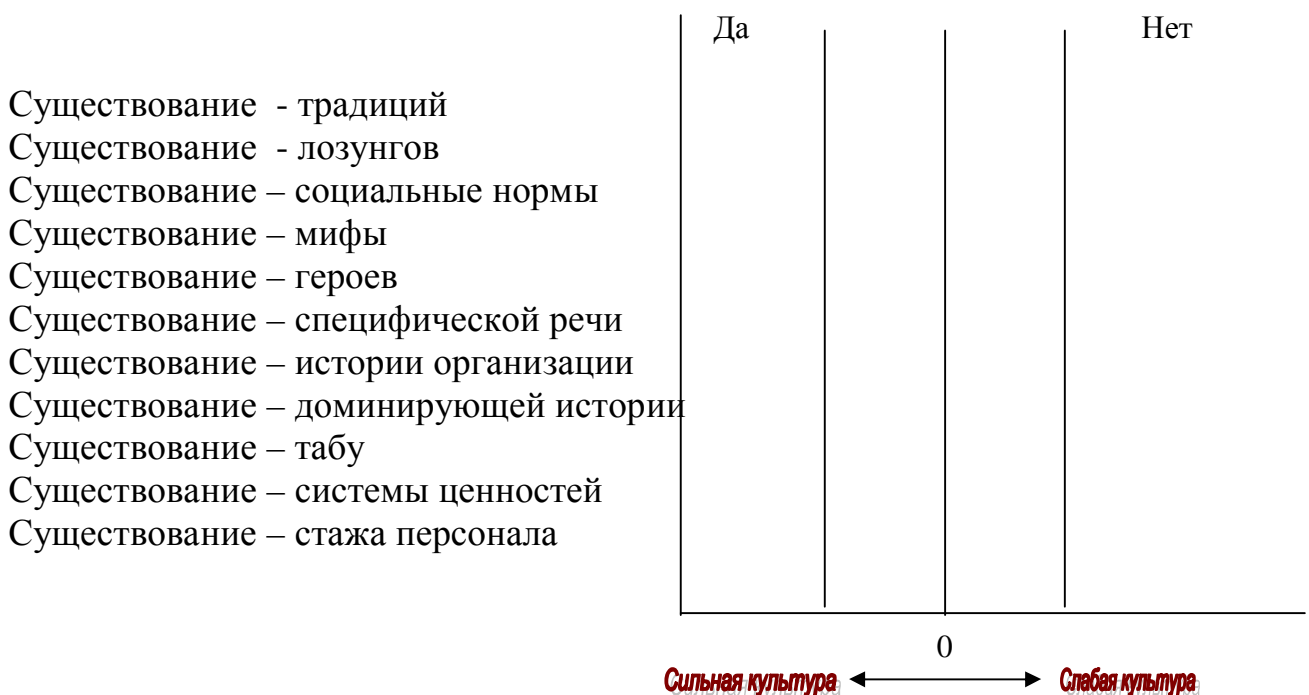


Рис. 5 Анализ состояния организационной культуры

### 3.4 Методология диагностики среды. SWOT – анализ

Оценку внутренней среды и внешней среды предприятия – ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT – анализ. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения предприятия. SWOT - анализ – сила (strengths), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) подчеркивает что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности предприятия и внешнюю ситуацию.

К числу **сильных сторон** предприятия можно отнести умения, опыт и возможности предприятия, как, высококвалифицированные и преданные делу сотрудники, эффективные каналы распределения, финансовая стабильность и ноу-хау. Сильными

сторонами предприятия являются также имеющиеся у него патенты, права и завоеванная репутация. Предприятия должны изучать и выявлять свои сильные стороны, полностью использовать их и приспособлять к условиям внешней среды. SWOT- анализ, как правило, показывает, обладает ли предприятие какими-либо уникальными компетенциями или нет. Если предприятие выявила у себя сильные стороны, их следует развивать и совершенствовать. Тогда стратегии бизнеса основываются на выявленных сильных сторонах предприятия. Если у предприятия наблюдается недостаток сильных сторон, связанных с профилем отрасли, оно должно либо повышать компетентность и развивать имеющиеся сильные стороны, либо переключаться на работу в другой отрасли.

В ходе стратегического анализа компании могут быть выявлены его слабые стороны. Слабой стороной считается то, что оно делает хуже, чем его конкуренты.

Типичными **слабыми местами** предприятия являются следующие:

1. Недостаток финансовых ресурсов;
2. Недостаток управленческого опыта у руководителя – предпринимателя;
3. Недостаток технических навыков и умений у руководителя – предпринимателя;
4. Высокие затраты на оплату труда работников;
5. Неэффективные организационные структуры;
6. Низкое качество производства и обслуживания.

Слабые места предприятия выявляются при сопоставлении предприятия с его конкурентами. Любое слабое место предприятия можно рассматривать как сильную сторону конкурентов. Построение профиля сильных и слабых сторон предприятия позволяет анализировать сильные и слабые стороны со стратегической точки зрения стороны малого бизнеса.

**Возможности** – это ситуации, в которых предприятие может улучшить свое стратегическое положение.

Потенциальными внешними возможностями предприятия являются следующие:

1. Выход на новые рынки или сегменты рынка;
2. Расширение производственной линии;
3. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
4. Вертикальная интеграция;
5. Возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
6. Ускорение роста рынка.

**Угрозами** считаются основные препятствия и проблемы, возникающие во внешней деловой среде предприятия. Любые перемены во внешней деловой среде, которые

потенциально могут нарушить благополучие предприятия, могут рассматриваться как угрозы.

По мнению Lasher, к некоторым типичным угрозам, с которыми, как правило, сталкиваются предприятия, относятся следующие факторы:

1. Неожиданное вторжение на местный рынок крупного и более мощного конкурента;
2. Технологические инновации, делающие способ производства, используемый предприятием, устаревшим, а инвестиции в оборудование – бесцельными;
3. Требование профсоюзов установить работникам предприятия заработную плату, значительно выше, чем у конкурентов, чьи работники не являются членами профсоюза;
4. Возрастание затрат, необходимых для того, чтобы удержаться в бизнесе, вследствие введения государственных законов и правил, регламентирующих охрану окружающей среды;
5. Смещение покупательского спроса к продуктам или услугам других компаний.

Искусство SWOT – анализа состоит в уравнивании внешних и внутренних факторов, которые в совокупности создают стратегическую матрицу. По большому счету все внутренние факторы предприятия находятся в сфере его контроля. К их числу относятся операции, финансы, маркетинг и области, связанные с расстановкой персонала по рабочим местам. В отличие от внутренних внешние факторы выпадают из пределов контроля; например, политические и экономические факторы, новые технологии, действия конкурентов.

SWOT – анализ можно проводить как в количественных, так и в качественных параметрах, можно также комбинировать оба метода. При этом более пригоден для использования количественный SWOT – анализ, который содержит следующие стадии:

- 1) Отбор факторов, обозначающих возможности и угрозы для предприятия;
- 2) Отбор факторов, обозначающих сильные и слабые стороны предприятия;
- 3) Выбор из списков, составленных на стадиях 1 и 2, конечных стратегических факторов;
- 4) Оценку и подсчет значения каждого стратегического фактора для предприятия и отобранных ее конкурентов;
- 5) Отсчет средневзвешенного показателя для каждого из предприятий из списка, подготовленного на стадии 4;
- 6) Сопоставление полученных результатов и их толкование.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для

установления этих связей составляется матрица SWOT, которая представлена в рисунке 6.

	OX	OY
	S Сильные стороны 1... 2...	W Слабые стороны 1... 2...
O Возможности 1... 2...	Стратегии SO Поле СИБ	Стратегии WO Поле СЛВ
T Угрозы 1...	Стратегии ST Поле СИУ	Стратегии WT Поле СЛУ

**Рис. 6 Матрица SWOT**

Слева, выделяются два блока (возможности и угрозы), в верхней части матрицы также выделяются два блока (сильные стороны и слабые стороны). На пересечении блоков образуется 4 поля: СИБ, СИУ, СЛВ и СЛУ. На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения предприятия. В отношении 3 пар, которые были выбраны с поля СИБ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия 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 предприятии слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы предприятия для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, предприятие должно вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

#### **Матрица возможностей**

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

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рисунок 7).

Вероятность использования возможности	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. 7 Матрица возможностей**

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность предприятия (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что предприятие сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы 9 полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для предприятия и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ практически не заслуживают внимания предприятия. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у предприятия имеется достаточно ресурсов.

#### **Матрица угроз**

Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для предприятия к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние и «легкие ушибы»), слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя и низкая) (рис. 8).

Вероятность реализации угрозы	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. 8 Матрица угроз**

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР представляют очень большую опасность для предприятия и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз,

находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства предприятия. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

### **Ключевые термины и понятия**

- экономическое окружение
- организационная культура
- анализ PEST
- SWOT анализ
- модель М. Портера
- матрица возможностей
- матрица угроз

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой анализ деловой окружающей среды предприятия?
2. Почему анализ деловой окружающей среды так важен для предприятий?
3. Каковы основные факторы деловой окружающей среды? Укажите две основные категории факторов внешней и внутренней среды.
4. Что такое PEST – анализ?
5. Каковы содержания модели пяти сил Портера и особенности ее применения для предприятий?
6. Что представляет собой SWOT анализ? Поясните его особенности для предприятий.
7. Разработайте анализ SWOT для несколько предприятий из Республики Молдовы.
8. Что представляет собой матрица возможностей?
9. Что представляет собой матрица угроз?
10. Что представляет собой организационная культура?

### **Библиографический список**

- 1.Аналоу Ф., Карами А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр. 91-142
- 2.Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 35-55
- 3.Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр. 44-67
- 4.Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998 p. 77-85
5. Фатхутдинов Р. А., Стратегический менеджмент, Москва, Изд-во Дело, 2001, стр. 111-145



## **Тема 4. Выработка миссии и целей предприятия.**

### **4.1. Миссия предприятия**

### **4.2. Цели предприятия**

### **4.3. Фазы и способы установления целей предприятия**

#### **4.1. Миссия предприятия**

Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования предприятия. Философия предприятия определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия в котором проявляется отличие данного предприятия от ее подобных.

По Ф. Котлеру, миссия должна выработываться с учетом следующих пяти факторов:

1. История предприятия, в процессе которой выработывалась философия предприятия, формировался ее профиль и стиль ее деятельности;
2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
3. Состояние среды обитания предприятия;
4. Ресурсы;
5. Отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

Исследуя формулировки миссий 135 канадских компаний, Baetz и Bart выработали ряд категорий для анализа формулировок, основываясь на практическом подходе. Касаясь содержания миссий, они утверждали, что типичная формулировка миссии содержала один или два из следующих элементов:

- a) финансовые цели, повышение прибыльности и ценности в долгосрочном периоде;
- b) нефинансовые цели, создание и поддержание стимулирующей рабочей обстановки;
- c) заявление о ценностях, убеждениях и философии предприятия;
- d) определение успеха с точки зрения предприятия;
- e) определение стратегии предприятия;
- f) упоминание одной из групп заинтересованных лиц.

В сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены следующие элементы:

a. целевые ориентиры предприятия – на решения как задач нацелена деятельность предприятия, к чему стремится предприятие в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

b. сфера деятельности, предприятия – какой продукт предприятие предлагает покупателям, на каком рынке предприятие осуществляет реализацию своего продукта;

c. философия предприятия,

d. возможности и способы осуществления деятельности предприятия – в чем заключается сила предприятия, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии предприятие выполняет свою работу, какие для этого имеются know-how и передовая техника.

## 4.2. Цели предприятия

Цели это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, на них базируется система мотивирования, используемая на предприятии, цели также являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и предприятия в целом.

В зависимости от периода времени, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные.

Цели, достижения которых предполагается к концу производственного цикла являются долгосрочными. На практике краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течении одного-двух лет, долгосрочными через 3-5 лет.

Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять) чем для долгосрочных. Если возникает необходимость, между этими целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

### Направление установления целей

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии на каждом предприятии устанавливаются свои собственные цели. Существуют и сферы, в которых предприятия устанавливают свои цели:

- доходы предприятия;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;

- социальная ответственность.

Сфера доходов:

- a. прибыльность;
- b. положение на рынке;
- c. производительность;
- d. финансовые ресурсы;
- e. мощности предприятия (количество единиц техники);
- f. разработка, производство продукта и обновление технологии.

Сфера работы с клиентами включает в себе работу с покупателями (скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей).

Сфера работы с сотрудниками:

- a. изменения на предприятии и управлении;
- b. человеческие ресурсы – показатели отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров;

Сфера социальной ответственности – оказание помощи обществу (объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций).

#### Иерархия целей

Иерархия целей представляет собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей на предприятии обусловлена следующим образом:

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

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» предприятия и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

#### Цели роста

Одними самыми важными для стратегического управления являются цели роста предприятия. Данные цели отражают соотношения между темпами изменения объема продаж и прибыли предприятия и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста предприятия 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 предприятие должно развиваться быстрее отрасли. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство предприятия должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умения хорошо использовать имеющиеся у предприятия ресурсы.

**Цель стабильного роста** предполагает, что при ее достижении предприятие развивается таким же темпом, как и отрасль в целом.

**Цель сокращения** ставится предприятием тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом либо сокращать свое присутствие на рынке. Это не означает, что на предприятии протекают кризисные явления, например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения.

Учитывая результаты исследований, можно заключить, что руководитель должен разрабатывать цели, удовлетворяющие SMART – требованиям. Таким образом, действенные цели должны содержать ряд соответствующих характеристик:

- a. конкретность (Specific);
- b. измеримость (Measurable);
- c. достижимость (Achievable);
- d. реалистичность (Realistic);
- e. ограниченность временными рамками (Time bound).

Некоторые из преимуществ постановки целей состоят в следующем:

- a) постановка эффективных целей порождает у руководителей уверенность в своих силах;
- b) постановка целей повышает мотивированность менеджеров и обеспечивает ясное направление бизнеса;
- c) постановка целей увеличивает производительность, что, в свою очередь, приводит к организационной эффективности;
- d) наличие официальных целей бизнеса дает критерии для оценки деятельности предприятия;
- e) постановка целей может помогать менеджерам, более эффективно контролировать процесс организационных операций.

### **Фазы и способы установления целей предприятия**

Процесс установления целей на предприятии состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй – выработка соответствующей миссии, на третьей стадии вырабатываются цели предприятия.

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ трех трендов, которые наблюдаются в окружении;
2. Установление целей для предприятия в целом;
3. Построение иерархии целей;
4. Установление индивидуальных целей.

**Первая фаза.** Цели очень сильно зависят от состояния среды. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда и устанавливать цели в соответствие с этим предвидением. Вот почему очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники.

**Вторая фаза.** При установлении целей для предприятия в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности предприятия следует взять в качестве целей предприятия. Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей предприятия. Обычно эти критерии выводятся из миссии предприятия, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения предприятия в среде.

**Третья фаза.** Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней предприятия, достижение которых отдельными подразделениями будет проводить к достижению общих целей предприятия. 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.** Иерархия должна быть доведена до уровня последнего работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности предприятия: каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей предприятия.

### Способы установления целей

Установленные цели должны иметь статус закона для предприятия, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует неизменность. Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей на предприятии, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней предприятия.

На одних предприятиях установление целей полностью или в значительной степени централизовано, на других же предприятиях может быть полная или почти полная децентрализация. В случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства предприятия. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации, и это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода имеются существенные недостатки: на нижних уровнях предприятия может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление их достижения.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни предприятия. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной схеме процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней на предприятии 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 более высокого уровня.

### Формы принятия решения

Можно выделить следующие формы индивидуального решения:

1. Авторитарная форма – предполагает, что решения принимаются индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации;
2. Коллегиальная форма – предполагает обсуждение вопросов о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц предприятия;
3. Партиципативная форма – 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 решения;
4. Форма «снизу вверх» - практикуется в японских компаниях. Решения принимает исполнитель, направляет принятые им решения на согласование во все подразделения предприятия, которые будут причастны к выполнению этих решений. Каждый из

согласующих решения высказывает либо согласие, либо несогласие. После этого в случае несогласия решения возвращаются назад, вниз, к исполнителю. В случае же согласия решения идут на следующее согласование и в конце одобряются руководителем.

5. Форма коллективного решения – группа людей определяет то, к каким целям будет идти предприятие и она же берет на себя ответственность за принятое решение по целям.

### **Ключевые термины и понятия**

- миссия
- цели
- SMART
- иерархия целей
- цели быстрого роста

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как бы вы определили формулировку миссии?
2. Каковы характеристики удачной формулировки миссии?
3. Какую роль для бизнеса играет разработка эффективной миссии?
4. Какими должны быть характеристики эффективных целей?
5. Определите миссию предприятия с некоторых точек зрения.
6. Сравните между собой уровни целей.
7. Какие факторы по Котлеру влияют на определение миссии предприятия?
8. Что представляет собой SMART?
9. Какие формы принятия решения существуют?

### **Библиографический список**

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 31-34
3. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998 p.35-42
4. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр. 148-169
4. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.70-87

## **Тема 5. Выработка стратегии предприятия**

- 5.1** Способы формирования стратегии.
- 5.2** Стратегическая и маркетинговая сегментация.
- 5.3** Структура предприятия и его стратегия.
- 5.4** Типы стратегии предприятия.
- 5.5** Факторы, влияющие на выбор стратегии.
- 5.6** Взаимозависимость стратегия – культура – политические игры.

### **5.1 Способы формирования стратегии**

Существуют четыре способа в формировании стратегии:

1. Разработка стратегии снизу вверх;
2. Разработка стратегии сверху вниз;
3. Взаимодействующая и договорная разработка стратегии;
4. Полуавтономная разработка стратегии.

#### Разработка стратегии снизу вверх

Условия разработки стратегии на уровне подразделений равен. Стратегия, разработанная, в одном подразделении согласуется и утверждается с другими стратегиями разных подразделений. На разработку стратегии подразделений, желательно чтобы было участие большинства менеджеров, которые хорошо знают все детали стратегии и действия предприятия. Основной недостаток разработки такой стратегии состоит в том, что стратегия каждого подразделения имеет свою специфику, которое отражает свое узкое направление.

#### Разработка стратегии сверху вниз

Этот метод имеет свои преимущества при разработки корпоративной стратегии. В отличие от первого метода, только небольшое количество менеджеров принимают активное участие в разработке стратегии. Этот метод состоит в разработке целенаправленного стратегического плана через главный аппарат – центральной стратегии, которая потом разделена на мини стратегии, которые характерны для каждого подразделения.

#### Взаимодействующая и договорная разработка стратегии

Менеджеры различных уровней совместно разрабатывают взаимодействующую и договорную стратегию, как вниз по течению, так и вверх по течению. Стратегический план рассматривается в зависимости от компетентности менеджеров и с точки зрения каждой сделки. Разработка стратегии довольно продолжительное, но это компенсируется быстротой ее согласования и внедрения. Главный менеджер практически не старается



диктовать свою позицию менеджерам более низкого уровня, он учитывает специфику и требования каждого подразделения. Все стратегии и конфликты решаются путем переговоров. Новые стратегии рассматриваются и исследуются главным менеджером на основе согласования и переговоров.

#### Полуавтономная разработка стратегии

Этот метод выделяется через самостоятельные деятельности при разработке стратегии, как на уровне предприятия, так и в деловых сферах. Стратегия разрабатывается таким образом, чтобы соответствовала специфическим требованиям и условиям для каждого подразделения.

Стратегия должна быть уникальной и неповторимой. Деятельность стратегии основывается на конкурентоспособность, прочные связи с клиентами, поставщиками, банками и правительством.

#### Основными факторами характеризующие хорошую стратегию являются:

1. Вовлечение всех членов организации в стратегические процессы;
2. Изучение конкурентов – систематически иметь информацию: что, где, как, с какими результатами действуют конкуренты. Эффективные идеи конкурентов должны быть, исследованы и обработаны учитывая наши специфические условия;
3. Повторение одной и той же стратегии несколько лет и довести её до эффективной деятельности. Международная практика показывает, что необходимо исследовать и разрабатывать стратегию 3-4 года, чтобы потом она была эффективной.

Принятая стратегия должна быть динамично связана с её реализацией. Для воплощения в жизнь, применяется техника урегулирования в соответствии с исследованиями и информацией со стороны лидера с целью не пропустить ни один элемент производства. После ответа на все вопросы, надо стабилизировать метод реализации задач и разработать конкретные мероприятия для реализации стратегии.

### **5.2 Стратегическая и маркетинговая сегментация**

Маркетинговая сегментация основывается концепции что рынок редко может быть составлен из групп покупателей, которые имеют различные методы поведения и потребностей. Для учета этих разнообразий, сегментация в паре продукт – рынок, позволяет изолировать и оптимизировать коммерческие деятельности по отношению с финальными действиями.

Маркетинговая сегментация концентрируется на знание коммерческих дел и игнорирует другие ключевые факторы успеха (особенно технологические). Она определяет короткий период и не уделяет особенное внимание конкурентам на средние и

длительные периоды. Основываясь на сегментацию продукт – рынок, она игнорирует часть конкуренции, определяя реализацию того же продукта.

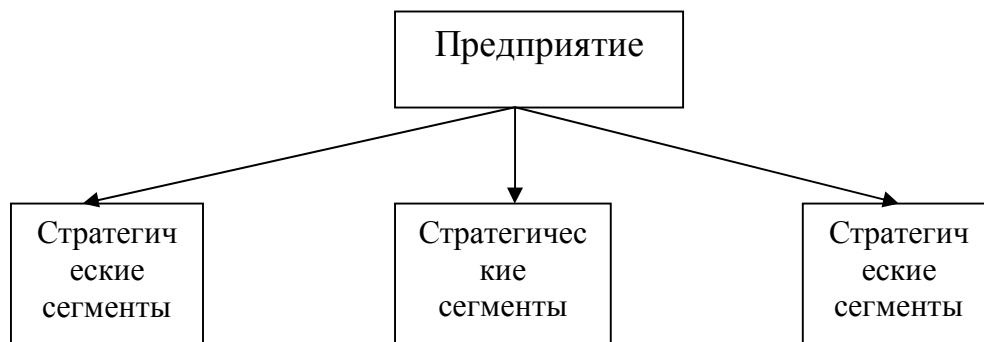
Таблица 1

**Основные различия между маркетинговой и стратегической сегментацией**

Маркетинговая сегментация 1	Стратегическая сегментация 2
1. Определяет один сектор деятельности предприятия. 2. Исследует покупателей относящихся к одной и той же группе и с теми же потребностями. 3. Позволяет приспособлять продукт к покупателям, выделяет привилегированные задачи и миксовый маркетинг. 4. Провоцирует изменения на средние и краткосрочные периоды времени.	1. Определяет весь сектор деятельности предприятия. 2. Исследует отдельные деятельности в однородных группах, что определяет: - идентичную технологию - идентичные рынки; - идентичные конкуренты. 3. Позволяет выделить следующие элементы: - возможности приобретения новых действий; - необходимость развития или прекращения существующих деятельностей; 4. Провоцирует изменения на средние и длительные периоды времени.

Стратегическая сегментация деятельности предприятия предлагает менеджерам явиться на «поле боя» на адаптированном масштабе. Существуют два метода стратегической сегментации:

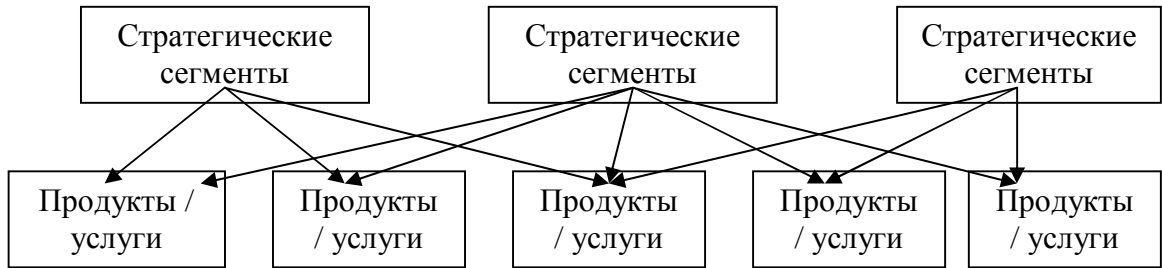
I. Вырезывание – предприятие рассматривается как одно целое, и идентифицируются стратегические сегменты своей деятельности.



**Рис. 9 Вырезывание – метод стратегической сегментации**

Этот метод трудно применять, так как отсутствуют необходимые информации. Для предприятия, которое производит один продукт, это единственный возможный метод.

II. Перегруппировка – здесь берутся во внимание продукты и услуги, которые предприятие производит и оказывает, и которые в свою очередь перегруппируются в стратегические сегменты.



**Рис. 10** Перегруппировка – метод стратегической сегментации

Как вырезывание, так и перегруппировка приводит к одному и тому же результату.

Если две деятельности имеют те же характеристики, они представляют тот же стратегический сегмент.

В идентификации стратегических сегментов реализуются следующие критерии:

1. Клиенты.
2. Удовлетворение потребностей и критерии приобретения.
3. Обороты распределения.
4. Конкуренты.
5. Рынок.
6. Технология.
7. Структура издержек.
8. Выигранные компетентности.
9. Синергия.

**Таблица 2**

**Критерии стратегической сегментации**

Анализ 1	Тот же сегмент 2	Разные сегменты 3
Клиенты	Идентичные	Разные
Потребности и критерии закупок	Идентичные	Разные
Распределение	Идентичные каналы	Разные каналы
Конкуренты	Идентичные конкуренты	Разные конкуренты
Рынок	Идентичный рынок	Разные рынки
Технология	Идентичная технология	Разная технология
Структура издержек	Раздельные издержки	Доминирующие специфические издержки
Выигранные компетентности	Идентичные компетентности	Разные компетентности
Синергия	Сильная	Слабая

Стратегическая сегментация осуществляет «фотографию» деятельности предприятия на основе тонкого анализа её характеристик. Стратегические сегменты имеют рубежи, которые могут изменяться во времени (пример: рост НТП или рост потребностей покупателей).

### 5.3 Структура предприятия и его стратегия

Существует несколько типов организационной структуры, включая структуру мелких организаций, функциональную организационную структуру, разветвленную структуру (М - структура), или структура на основе стратегических подразделений бизнеса (SBU – strategic business unit), а также матричную и инновационную структуру, каждая из которых обладает своими достоинствами и недостатками.

1. Малая организационная структура. Этот тип структуры относится к микрофирмам, и лучшим их примером могут служить либо мелкий семейный бизнес, либо компании, имеющие не более десяти работников. На рис. 10 показана организационная структура малой фирмы.



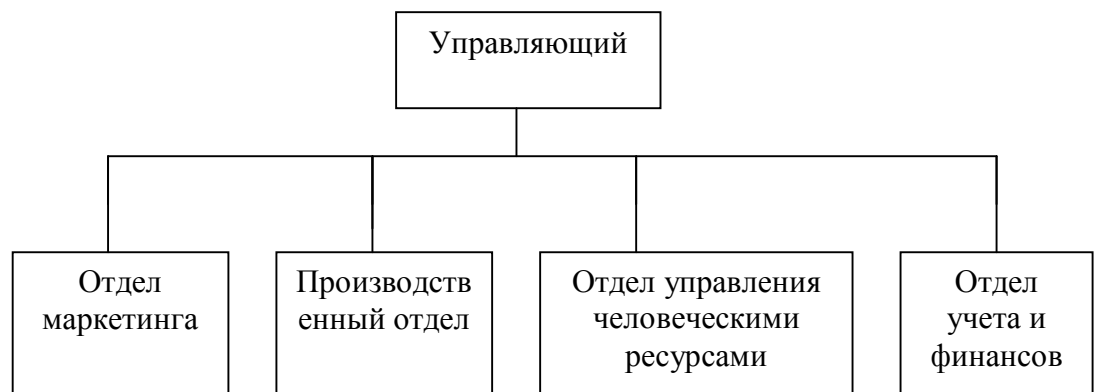
**Рис. 11 Организационная структура микрофирмы**

Вследствие малых размеров организации коммуникации между руководителем и работниками носят неформальный характер и практически моментальны. Руководитель и его работники видятся ежедневно, могут постоянно обсуждать различные проблемы бизнеса. На каждого работника могут быть возложены многие обязанности, нет никаких ограничений, препятствующих работнику выполнять любую функцию или задачу. Следовательно, основное преимущество подобной организационной структуры заключается в возможности немедленно реагировать на перемены рынка и изменения ожиданий покупателей. Однако такая организационная структура обладает и существенным недостатком. Поскольку владелец – руководитель единолично принимает стратегические решения, вклад работников его фирмы в этот процесс в большой степени

зависит от стиля его руководства. Поскольку каждый работник выполняет множество функций, могут возникать путаница и даже частичное совпадение обязанностей разных работников. Организационные отношения в значительной степени неформальны.

2. Функциональная организационная структура. Этот тип организационной структуры подходит тем компаниям, у которых набор служебных обязанностей и задач настолько специализирован и различен, что их персонал подразделяют на отдельные специфические группы. Этим компаниям следует тщательно разработать набор требований к квалификации работников и их профессиональной специализации.

Разделение организационных обязанностей на функциональные категории специализации позволяет работнику сосредоточить усилия на одном аспекте работы. Функциональная организационная структура в наибольшей степени подходит для компании, выпускающей один основной продукт, товар или услуг (смотри рис. 12).



**Рис. 12 Функциональная организационная структура**

В компаниях с функциональной структурой управляющие осуществляют стратегический контроль деятельности всей организации. Обязанности и зоны ответственности работников четко определены. Компания может добиться высокой эффективности за счет совершенствования специализации и накопления опыта в функциональных областях деятельности. В организациях с функциональной структурой работники сгруппированы в соответствии с характером их обязанностей и подотчетны менеджеру, несущему ответственность за этот вид деятельности на уровне организации.

Функциональной организационной структуре присущи и некоторые недостатки:

- a. в каждом подразделении слишком узкая специализация;
- b. потенциально возможные конфликты между функциональными подразделениями усложняют задачу координации работы подразделений;
- c. организации, имеющие, функциональную структуру в гораздо большей степени привыкли заботиться о повышении квалификации работников специализированных

подразделений, уделяя слишком мало внимания или просто игнорируя совершенствование руководителей.

3. Организационная структура на основе географического принципа. Если компания действует в нескольких районах, ей следует утвердить организационную структуру на основе географического принципа. Она основана на упорядочивании деятельности компании в условиях локальных рынков. В рамках этого типа структуры всеми функциями компании в конкретном регионе руководит менеджер подразделения (региональный директор). Например, компания, действующая на национальном или международном рынке, может разделить весь свой рынок на географические области и в каждой строить самостоятельные организационные структуры. Типичная организационная структура на основе географического принципа показана на рисунке 13.



**Рис. 13** Организационная структура на основе географического принципа

Географическая структура имеет множество преимуществ:

- a) позволяет уделять большое внимание потребностям и ожиданиям клиентов конкретного региона;
- b) способствует совершенствованию главных управляющих;
- c) обладает достаточной гибкостью для приспособления к переменам на каждом локальном рынке;
- d) обеспечивает высокую степень координации между функциональными подразделениями в рамках каждого регионального отделения;
- e) предоставляет возможность составлять эффективность деятельности компании в разных регионах.

Организационная структура, построенная на основе географического принципа, обладает некоторыми недостатками, которые связаны именно с ее географическим делением:

- a) высокие административные расходы на поддержание функционирования региональных подразделений и дублирование результатов;
- b) слабая централизация координации действий отдельных региональных отделений;
- c) возможности главных управляющих контролировать деятельность региональных отделений ограничены;
- d) меньше возможностей для технического обучения персонала и развития специализации в отделениях.

4. Мультидивизиональная организационная структура, или структура на основе стратегических подразделений бизнеса. Компания, производящая различные по характеру продукты или услуги, должна организовать свою структуру на основе стратегических подразделений бизнеса (SBU – strategic business unit). На рисунке 14 воспроизведена типичная разветвленная организационная структура, или структура по принципу SBU.

В 1970-х годах американская General Electric Company в сотрудничестве с консалтинговой компанией Mckinsey and Co. разработала концепцию организационной структуры на основе SBU, которая в 1980-х годах уже широко применялась компаниями всего мира. Дивизиональная организационная структура позволяет управляющему делегировать полномочия по стратегическому управлению руководителю SBU. Организационная структура на основе SBU обладает многими достоинствами со стратегической точки зрения:

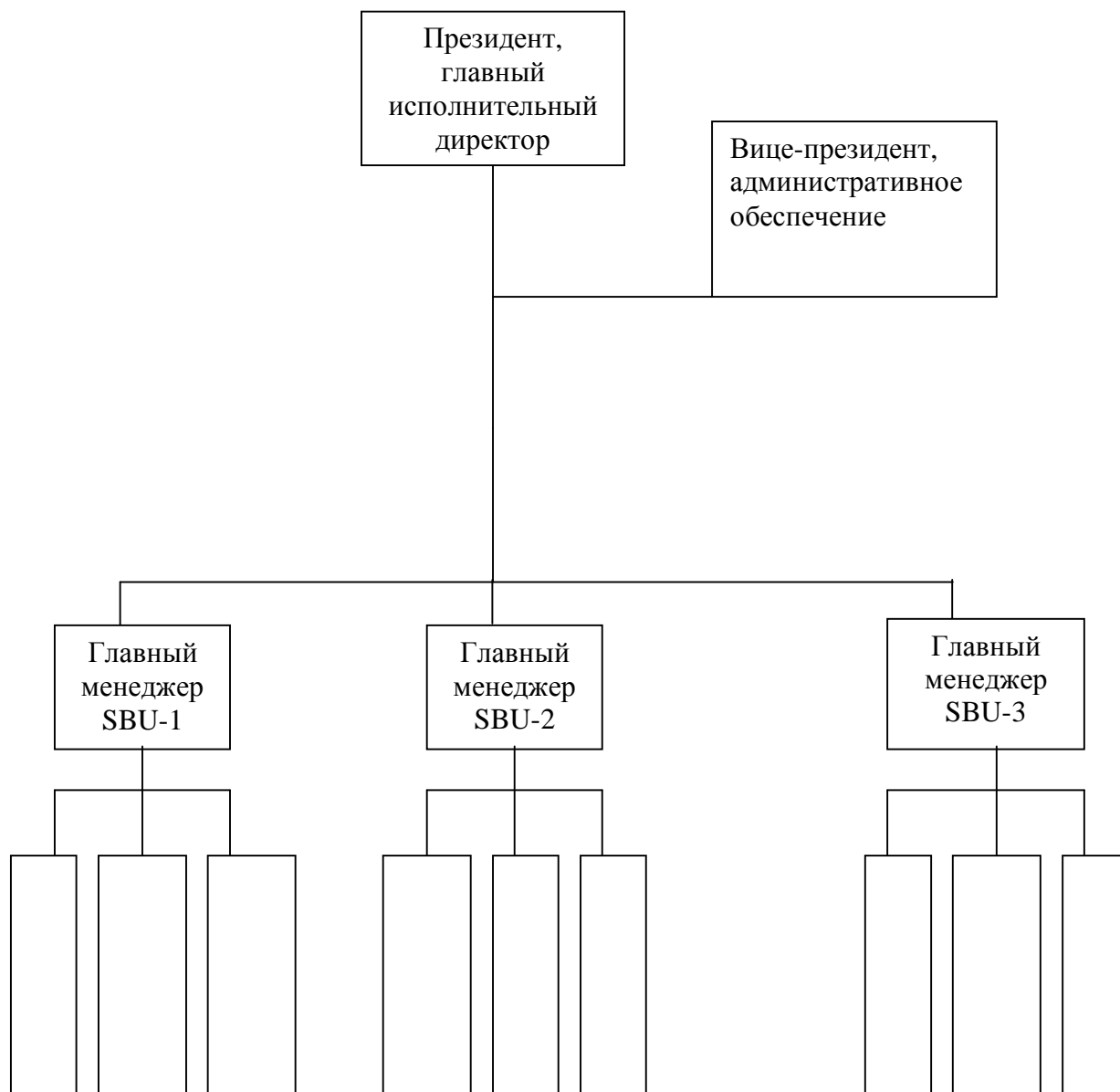
- a) возможность сосредоточить усилия на конкретной области бизнеса, соответствующих продуктах и рынках;

b) отличные возможности для обучения и совершенствования директоров и стратегических менеджеров;

c) высвобождение времени и сил главного исполнительного директора для сосредоточения на принятии решений корпоративного уровня;

d) повышение ответственности и подотчетности каждого SBU в пределах компании;

e) возможность сосредоточить внимание на прибыльности каждого отдельного SBU.



**Рис. 14** Дивизиональная организационная структура, или структура по принципу SBU

К числу недостатков дивизиональной организационной структуры можно отнести:

a) проблема распределения корпоративных накладных расходов между SBU;

b) необходимость в большем количестве главных управляющих SBU;



- c) возможность конкуренции между SBU в пределах одной корпорации;
- d) ослабление контроля высшего руководства над SBU;
- e) дорогостоящее дублирование функций обеспечения в каждом SBU.

5. Матричная организационная структура. Возрастающая диверсификация в крупных компаниях означает, что они производят большой набор товаров и услуг. Реализация стратегий в подобных сильно диверсифицированных крупных компаниях требует комбинированной организационной структуры, носящей название матричной. Матричная организационная структура объединяет элементы функциональной структуры и структуры на основе SBU.

Организационная структура, построенная по принципу матрицы, имеет следующие преимущества:

- a) эффективное использование функциональных менеджеров;
- b) децентрализация процесса принятия решений;
- c) отличные возможности совершенствования и обучения стратегических менеджеров;
- d) вовлечение менеджеров среднего звена в процесс принятия стратегических решений;
- e) возможность одновременно реализовывать несколько различных проектов;
- f) оптимальное использование организационных ресурсов, которые можно сосредоточить там и тогда, где и когда это наиболее необходимо.

Как и прочие типы организационных структур, матричная структура обладает рядом недостатков. Как прокомментировали этот момент Pearce и Robinson (1984), матричную организационную структуру легко разработать, но трудно применить на практике. Недостатками данной структуры являются:

- a) может возникнуть недопонимание своих обязанностей;
- b) необходимость в слишком большом количестве совещаний для принятия решений может существенно замедлять этот процесс;
- c) увеличение общих управленческих расходов;
- d) потенциальная опасность конкуренции между функциональными менеджерами и менеджерами проектов.

Для улучшения этих структур, часто используются следующие методы:

I. Создание «шоковых групп», которые объединяют менеджеров более высокого уровня и специалистов по решению коллективных задач или введение инноваций. По завершению исполнения задач, группы расформировывают.

II. Создание «групп риска» - они объединяют тех членов организации, которые связаны с внедрением на рынок нового специфического продукта.

III. Создание подгрупп.

#### **5.4 Типы стратегии предприятия**

A. Ch. Martinet классифицирует стратегии в менеджменте следующим образом:

- I. Внешнеорганизационные стратегии;
- II. Внутриорганизационные стратегии;
- III. Межорганизационные стратегии;
- IV. Стратегии внешнего роста.

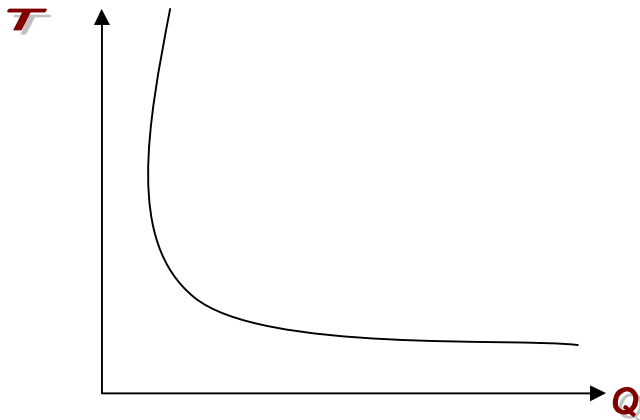
#### **I. Внешнеорганизационные стратегии**

Существуют множество конкурентных стратегий привлекаемые на практике, уникальность и качество которых дает предприятию повышенный потенциал. В 1985 М. Porter разработал концепцию родовых стратегий – категорий стратегий, которые следуют определенной модели. Если объединить два базовых типа конкурентного преимущества (низкие издержки и дифференциация) и границы деятельности, в рамках которых предприятие намеревается достичь конкурентного преимущества, то получаются три родовые формы стратегий предназначенных для достижения среднего уровня эффективности деятельности в отрасли:

- a. лидерство по снижению издержек;
- b. стратегии дифференциации;
- c. стратегии специализации.

1. Лидерство по снижению издержек становится то предприятие, у которого самые низкие затраты на производство. Лидерство по снижению издержек может стать самой уместной стратегией. Организация производства с низкими издержками позволяет компании конкурировать со своими соперниками на основе предложения продукта по самым низким ценам. Преимущество в области прибыли, полученное благодаря лидерству по издержкам, складывается из разницы между средней рыночной продажной ценой и затратами производства.

Эффект эксперимента. Теория эффекта эксперимента показывает, что указатель единичной стоимости продукта постоянно уменьшается после каждого роста производства продукта предприятия и снижение издержек происходит на 10 -30%. Графическое изображение эффекта эксперимента принимает форму кривой (см. рис. 15).



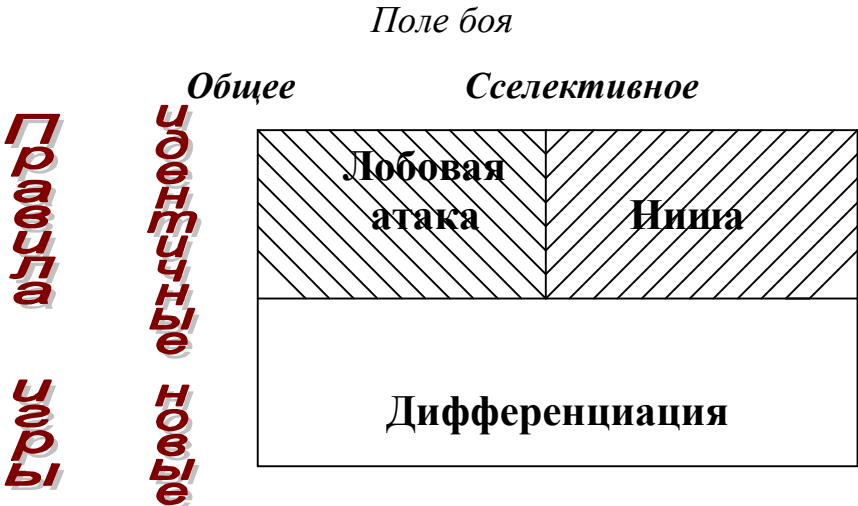
**Рис. 15 Эффект эксперимента**

Поскольку стратегия лидерства по издержкам основывается на экономии за счет масштаба производства, в долгосрочном плане она более устойчива. Однако со стратегией лидерства по издержкам сопряжен некоторый риск. М. Porter полагает, что лидерство по издержкам не может быть устойчивым в следующих случаях:

- a. конкуренты сумели использовать тот же подход;
- b. произошли перемены в сфере технологий;
- c. постепенно ослабили прочие основы, на которых держалось лидерство по издержкам.

2. Стратегии дифференциации – это второй тип родовых стратегий, предложенных М. Porter. Если компания не может избрать стратегию лидерства по издержкам, но способна дифференцировать свой продукт, отличительные черты которого ценят потребители, и связанные с этим затраты ниже ожидаемого дополнительного дохода, то для этой компании будет весьма уместна стратегия дифференциации. Дифференцированные продукты и услуги удовлетворяют потребности клиентов за счет устойчивого конкурентного преимущества. Это позволяет предприятию сосредоточить усилия на ценности, которые обеспечивают относительно более высокую цену продукту. Таким образом, предприятие, которое дифференцирует свой продукт, имеет возможность назначить на него цену, превышающую среднюю цену на рынке. Чтобы реализовать стратегию дифференциации, предприятие должно правильно определить свой целевой рынок и удостовериться в том, что клиенты готовы платить за дифференциацию. В своей сфере деятельности, предприятие может, вести борьбу против конкурентов ища завоевание любой площади. Оно может ограничиваться на определенном клиенте, на маленькую географическую площадь или может воевать в своей сфере деятельности, предлагая большую номенклатуру продуктов на разных рынках. Этот шаг вынуждает к разделению деятельности предприятия в несколько стратегических сегментах и столько же специфических «полей для боя». Имея одну сферу деятельности, предприятие может

позволить, себе вести бой принимая правила игры. В первом случае оно борется, концентрируя свое внимание на ключевые факторы. Во втором случае, предприятие ищет новые стили поведения на «поле боя». Пересечение этих двух критериев: конкурентное поле и правила игры, позволяют составить, таблицу разработанной Консалтинговой фирмой McKinsey которое носит название «Стратегическое расположение» (см. рис. 16).



**Рис. 16 Стратегическое расположение**

**Лобовая атака** состоит в принятии боя во всех сферах деятельности с классическими правилами игры – стратегия преследователей одного сектора должна делать больше и лучше чем доминирующее предприятие. Этот тип стратегии призывает на классическую борьбу, где объем производства, реклама, сегмент рынка и составляют разницу между конкурентами.

**Стратегическая ниша** состоит в отклонении от лобовой атаки с сильнейшими конкурентами из сектора. Она приветствует более точную сегментацию, что позволяет определить несколько рыночных ниш, которые являются слишком слабыми и непризнанными предприятиями действующими в данной сфере. Особенный недостаток этой стратегии состоит в том, что её успехи зависят от принципа действия преград, которые защищают от внешних опасностей.

**Стратегия дифференциации** противостоит лобовой атаке, так как визирует позицию предприятия, отдельно образуя для него нишу или новые правила игры. Существуют следующие типы стратегий дифференциации:

I. Стратегии улучшения. Соответствуют росту распределения на равновесную стоимость, предпочитая предложение «улучшение» чем относительное;

II. Стратегии специализации. Гарантируют предложение, которое предназначено одному частному сегменту рынка для отдельных клиентов (пример: фирма Volvo производит автомобили для «особенных» потребителей: левша, маленький ростом и т.п);

III. Стратегии очищения. Имеют как основу деградированное предложение, которое предложено на самом низком уровне;

IV. Стратегии ограничения. Направляют предприятие на централизацию предложения на один единственный сегмент рынка.

Компетентность стратегий дифференциации предполагает следующие элементы:

1. Коммерческие и коммуникационные компетентности;
2. Обладание хорошей технологией;
3. Структуры, которые благоприятствуют инновациям.

Несмотря на то, что стратегия дифференциации обладает рядом достоинств, её реализация связана с некоторыми проблемами. Как утверждает Lusch, первая проблема заключается в трудности расчетов, показывающих, покроют ли клиенты дополнительные расходы, связанные с дифференциацией продукта. Вторая проблема – успешная дифференциация продукта может привлечь внимание конкурентов в отрасли, которые предпримут попытку скопировать успешный дифференцированный продукт (или услугу). С этой точки зрения данная стратегия в долгосрочном плане менее устойчива, нежели стратегия лидерства по издержкам.

3. Стратегии специализации. Многие промышленные предприятия приобретают доминирующую позицию благодаря концентрации своей деятельности в одной сфере. Специализация вписывается исключительно только в одну сферу деятельности, в которой предприятие концентрирует все свои усилия. Она имеет цель достичь максимум компетентности, где предприятие обеспечивает себе конкурентное преимущество.

Специализация может принимать различные формы – это зависит от уровня зрелости своей деятельности и конкурентоспособности предприятия. От этих факторов зависит и методы специализации.

Анализируя литературу по специальности, мы находим два типа специализации:

1. Географическая специализация. Этот тип специализации состоит в расширении или ограничения рынка и представляет собой сферу деятельности предприятия.

2. Специализация продукт / рынок. Этот тип специализации состоит в формировании или соединения групп продукт / рынок, у которых ключевые факторы успеха идентичны в сфере своей деятельности.

Классификацию стратегии специализации также можно рассмотреть на рис. 17.

Сильная специализация	<i>Освоение и рост</i>	<i>Зрелость и спад</i>
	Экстенсивная специализация	Пассивная специализация
Слабая специализация	Ограничительная специализация	Специализация в следствии концентрации новых сил.

**Рис. 17 Типы стратегии специализации**

Основным условием для стратегии специализации является определение границ рынка. Самое главное в данном условии не совмещать экстенсивный рынок с сегментированным рынком. Определение сегментированного рынка рассмотрено в таблице 3.

**Таблица 3**

**Определение сегментированного рынка**

<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
<p>I регион, где: <math>C_i &gt; P_i</math></p> <p>1. Разные стратегические сегменты; 2. Несколько стратегических рынков.</p>	<p>II регион, где: <math>C_i = P_i</math></p> <p>Межотраслевое положение, которое рекламирует свое присутствие на всех рынках.</p>	<p>III регион, где: <math>C_i &lt; P_i</math></p> <p>Эксплуатационные синергии, которые существуют только на одном рынке.</p>

$C_i$  – специфические издержки;

$P_i$  – отдельные издержки.

Только III регион соответствует сегментированному рынку.

**II Внутриорганизационные стратегии**

Существуют 4 типа внутриорганизационных стратегий:

- a. стратегия вертикальной интеграции;

- b. винтовая стратегия;
- c. стратегия диверсификации;
- d. стратегия интернационализации.

1. Стратегия вертикальной интеграции. Вертикальная интеграция очень распространена и оценена в различных странах. Вертикальная интеграция главным образом связана со стратегией приобретения контроля над дополнительными связями в рамках цепочки ценности производства и продажи товаров или услуг. Thompson (2001) утверждает, что вертикальная интеграция представляет собой ситуацию внедрения предприятия в те звенья цепочки ценности, которые обслуживаются ее поставщиками или дистрибьюторами.

**Пример:** предположим, что предприятие действует в сфере производства детского питания. Предприятие закупает у различных поставщиков сырье (молоко, фрукты, витаминные добавки), затем производит детское питание, упаковывает его и находит рынки сбыта. Затем оно продает готовый продукт через различные компании розничной торговли в национальном масштабе. Для создания дополнительной ценности предприятие может объединить усилия с одним из своих поставщиков или дистрибьюторов. Это позволит достичь синергии от интеграции двух предприятий, каждое из которых специализируется в своей области.

Вертикальная интеграция может быть достигнута двумя способами:

**A. Интеграция «назад».** В рамках этой разновидности стратегии предприятие объединяется с одним из поставщиков сырья. Объединение направлено на обеспечение снабжения сырьем по более низким ценам, чем те, что платят конкуренты. После слияния, предприятие должно сохранить свое конкурентное преимущество как поставщика.

**B. Интеграция «вперед».** В данном случае, если предприятие испытывает затруднения с реализацией своей продукции, оно стремится объединиться с одним из дистрибьюторов, двигаясь вперед по отраслевой цепи затрат. Интеграция «вперед» позволяет предприятию закрепить за собой клиентов и гарантировать предпочтительность своей продукции.

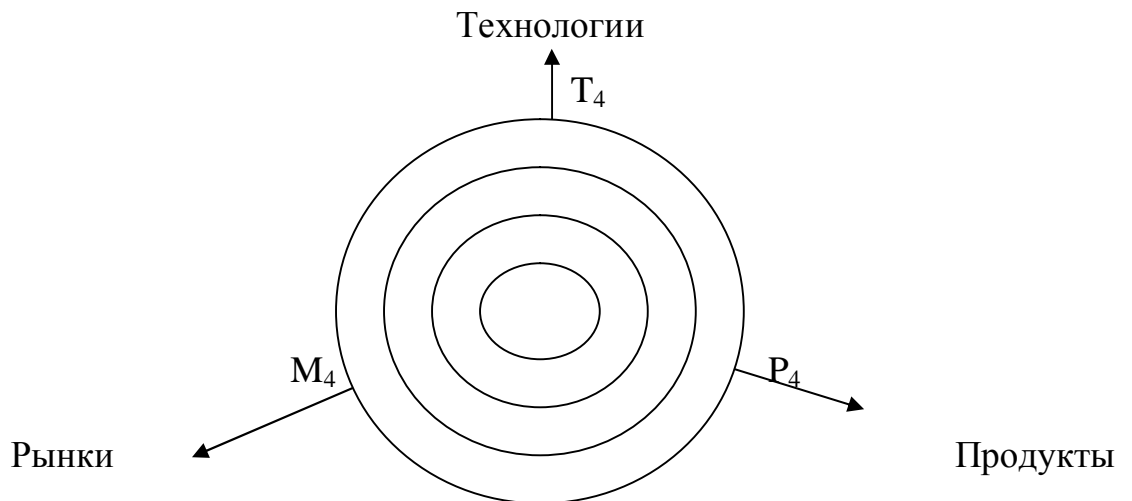
С течением времени, условия вертикальной интеграции должны меняться в зависимости от условий конкуренции, целей корпоративной стратегии, технологических новшеств и т.д. именно на их основе следует выбирать тип вертикальной интеграции, наиболее уместной в каждый конкретный период времени.

2. Винтовая стратегия. Сущность данной стратегии заключается в руководстве несколькими деятельностью предприятия в технологическом, коммерческом и финансовом плане.

Винтовой способ можно определить следующим образом:

- a. цикл технических операций, которые превращают ресурсы в продукт;
- b. экономико-коммерческий цикл операций;
- c. группа организаций, между которыми существуют сильные эволюционные отношения.

Все эти методы ведут предприятие к развитию «паутинообразной» модели (см. рис. 18).



**Рис. 18 «Паутинообразная» модель предприятия**

На основе этого типа стратегии имеем следующие преимущества:

- a) экономические преимущества;
- b) технологические преимущества.

3. Стратегия диверсификации. Очень часто диверсификация определяется разнообразием продуктов и отраслей, в которых действует предприятие, или ее стратегические подразделения. Существуют два типа диверсификации:

- a. диверсификация на родственных рынках;
- b. диверсификация на неродственных рынках.

Если предприятие предпринимает диверсификацию, это означает, что она уходит от своих рынков и продуктов в новые области деятельности. Диверсификация может осуществляться двумя путями. Первый – диверсификация на родственных рынках. Вход на новый рынок и переход к новому производству сопряжены с определенным риском, однако перемещение на родственный рынок или налаживание производства родственных продуктов считается не таким рискованным. На родственных рынках возможны три типа диверсификации:

- интеграция вперед, в рамках которой предприятие расширяет свою деятельность, связанную с дальнейшим продвижением продукта к конечному потребителю, например, в сферу распределения;



- интеграция назад, в рамках которой предприятие расширяет свою деятельность, связанную с исходными материалами для ее деятельности, например, в область поставок сырья и материалов;

- горизонтальная интеграция, в рамках которой предприятие переходит к родственным видам деятельности.

Второй путь диверсификации лежит на неродственных рынках. Когда предприятие перемещается на неродственные рынки, оно подвергается операционному риску в областях, где ей не хватает глубокого знания ключевых факторов успеха.

Выбор стратегии диверсификации осуществляется на основе двух элементов:

- создание привлекательности стратегического сегмента, на котором предприятие осуществляет свою основную деятельность;

- конкурентоспособность предприятия в отношении с основными конкурентами (см. рис. 19).

	Сильное	Среднее	Малое
Привлекательность стратегических сегментов	Диверсификация размещения	Удобная	
	Диверсификация размещения	диверсификация	Диверсификация выживания

**Рис. 19 Выбор диверсификации**

Диверсификация размещения применяется предприятиями, которые из своей деятельности обеспечивают себе ликвидность, т.к. занимают хорошую и крепкую позицию на стратегических сегментах.

Диверсификация выживания отвечает требованиям, согласно которым, слабо развитые предприятия имеют слабую конкурентоспособность и которые находят в своей сфере деятельности возможности, позволяющие им выживать.

Удобная (комфортабельная) диверсификация применяется предприятиями, которые занимают среднюю позицию по сравнению с основными конкурентами.

Исследования диверсификации на предприятиях показывает, что на многих из них стратегическая ситуация характеризуется наличием ряда родственных продуктов или их групп.

4. Стратегия интернационализации. Интернационализация означает, что предприятие работает на одном или несколько зарубежных рынках, то есть в международном масштабе. Существуют пять стадий интернационализации предприятия:

- a) внутренний маркетинг (на национальном рынке);
- b) экспорт продукта ранее других предприятий;
- c) участие в экспериментальных экспортных операциях;
- d) активные экспортные операции;
- e) постоянно планируемые и осуществляемые экспортные операции.

Также, развитие зарубежной деятельности предприятия составляет стратегическое решение. Существуют следующие виды мотивации такого решения:

- a) мотивация роста;
- b) мотивация рентабельности;
- c) мотивация компетентности;
- d) мотивация безопасности.

Теории интернационализации предприятия рассматривают выбор зарубежных целевых рынков, отобранные для предложения на них продукта или услуги, а также стратегии проникновения на рынок. Стратегии проникновения на зарубежный рынок связаны с экспортными, лицензионными и управленческими контрактами, равно как и с методами организации продаж или создания дочерних производственных предприятий.

### **III. Межорганизационные стратегии**

Межорганизационные стратегии замечаются в компаниях, которые объединили свою деятельность. Из этих отношений исходят следующие совокупные элементы:

1. Специальное снабжение создает отношения, от которых предприятие и осуществляет производственный процесс;
2. Сотрудничество;
3. Лизинг;
4. Лицензия (патент);
5. Франчайзинг.

Существуют следующие мотивы для перехода к межорганизационным стратегиям:

- a) сокращение издержек;
- b) преобладание эффективности инвестирования;
- c) гибкость внешних отношений.

#### IV. Стратегии внешнего роста

Внешний рост это способ концентрации промышленности и финансовой централизации предприятий. Существуют два способа внешнего роста: юридический способ и финансовые процедуры.

Юридические способы включают в себе следующие элементы:

1. Слияние. Две или несколько организаций А, В..... действуют благотворительно для новой организации С;
2. Поглощение. Поглощающая организация А реализует рост с помощью организации В, которая в свою очередь исчезает;
3. Поглощение филиалов;
4. Слияние – распад. Организация А может разделиться ради двух или нескольких организациях у которых растет капитал.

Финансовые процедуры включают в себе биржевую концентрацию и экстенсивность предложения предприятия.

Стратегии внешнего роста бывают двух видов:

- a. стратегии отношений предприятий;
- b. стратегии в трех измерениях.

1. Стратегии отношений предприятий. Они являются стратегиями объединения или кооперирования. В данном случае выделяются два противоположных сегментов: первый сегмент руководствуется разработками американского экономиста О.Е. Williamson и подчеркивает связь между предприятием и окружающей средой; второй сегмент идеологическую критику методов конкуренции, который был выявлен во Франции в школе Высокого Уровня Исследований Коммерческой Деятельности в Париже.

Настоящая роль исследования отношений не состоит в помощи менеджерам для принятия решений, а в том, чтобы обсуждались решения. Стратегия эффективна, если она основывается на привилегированных отношениях, которых предприятие стабилизирует с определенными партнерами из своей сферы деятельности. Выделяются две категории партнеров и четыре типа стратегий. Из первой категории имеем: государство, конкуренты, клиенты и поставщики. Во вторую категорию входят: стратегия рынка, стратегия технологии, финансовая стратегия, социальная стратегия.

Анализируя эти категории, в зависимости от целей партнеров, получаем шесть видов стратегий отношений:

1. Национальная защита. Государство защищает национальные предприятия на внутреннем рынке от внешних конкурентов;

2. **Согласованность.** Два предприятия заключают договор с точки зрения рыночной стратегии; этот договор регламентирует конкуренцию между предприятиями, также этот договор становится секретным;

3. **Либеральные договоры.** Договор между двумя конкурирующими предприятиями составлен вне рыночных стратегий, например: технологическая стратегия (партнеры принимают решение о производстве нового продукта или новый процесс производства и совместное применение финансовых стратегий).

4. **Государство как поставщик.** Государство распределяет свои заказы нескольким предприятиям таким образом, чтобы ни цены, ни другие показатели не составляли элементы конкуренции;

5. **Политико – технологические стратегии.** Каждое предприятие специализированно, пользуется финансовой поддержкой со стороны государства и дипломатической помощью, а также финансированием для экспорта;

6. **Политико – профсоюзные стратегии.** Предприятия заключают договора с профсоюзами для его поддержки в различных ситуациях.

Стратегии отношений дополняют конкурентные стратегии таким образом, чтобы предприятие имело высокую конкурентоспособность.

2. **Стратегии в трех измерениях.** Совокупная стратегия предприятия состоит не из двух, а из трех измерений: обеспечение безопасности, компетентность и стоимость. Последние два измерения являются элементами из классических моделей стратегического анализа. Для VCG стоимость измеряется темпом роста рынка, а компетентность через конкурентоспособность. Для McKinsey и ADL системы измерения более компактны, а матрица остается двух размерной. Учитывая стратегии отношений, предприятие должно принимать, как правило, высокий уровень безопасности. Это выражает степень уверенности, которое характеризует отношения между предприятием и его остальными партнерами (см. рис. 20 ).

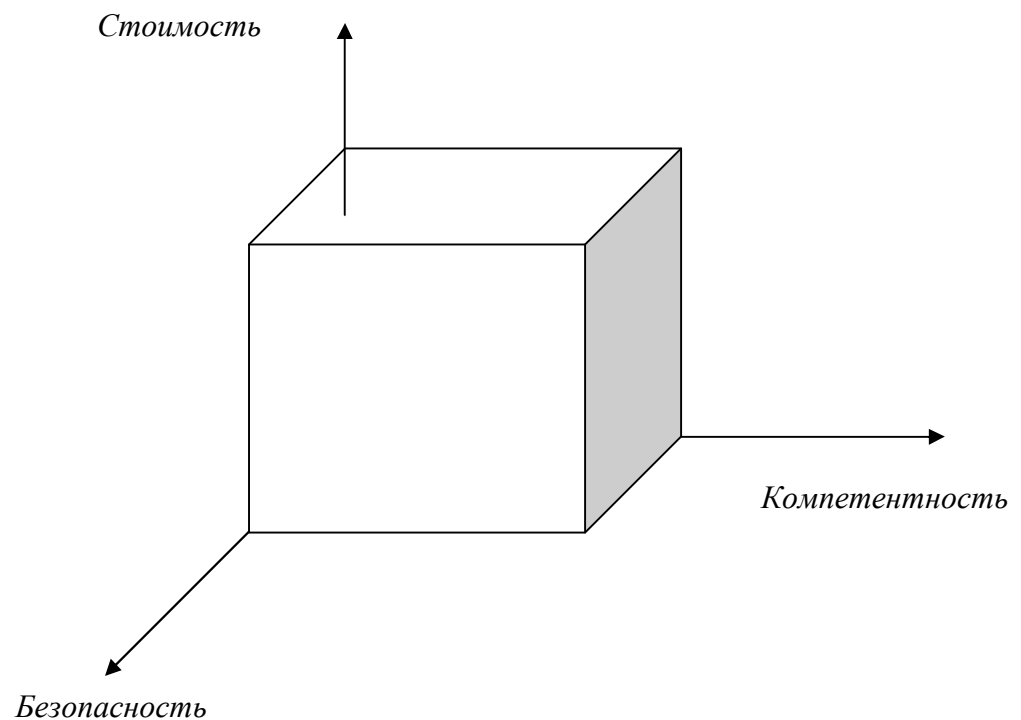
Существуют следующие типы совокупных стратегий в трех измерениях:

1. **Стратегия чемпиона.** Эта та стратегия, которая обеспечивает своему предприятию хороший результат в трех измерениях: сфера деятельности имеет устойчивое значение, имеет высокую компетентность и высокий уровень безопасности;

2. **Стратегия без сетки.** Эта стратегия относится к предприятию, которое игнорирует безопасность, которую может получить благодаря привилегированным отношениям. Предприятие основывается только на собственную компетентность;

3. Стратегия риска. Предприятие берет на себя ответственность вступить в новую деятельность с большим значением без уверенности в собственной компетентности в главной деятельности и без безопасности в отношениях;

4. Стратегия «маленького ребенка». Отсутствие должных компетентностей компенсируется через мощную безопасность отношений приобретенных благодаря социальной мощи и во имя значительной стратегии для государства.



**Рис. 20 Стратегическое пространство в трех измерениях**

5. Стратегия «присутствующего». В данном случае сфера деятельности имеет низкую стоимость;

6. Стратегия «филантропа». Поддержка со стороны государства направлены для предприятия, которое компетентна в сфере своей деятельности и имеет низкую стоимость;

7. Стратегия «техника». Компетентность является упорной, но с малозначимой и некомпенсированной безопасностью отношений. Этот результат может быть катастрофическим для предприятия;

8. Стратегия «самоубийцы». Предприятия регистрирует сокращенный счет по трем направлениям: оно старается удержаться в маловажной сфере деятельности, в то время как ее компетентности снижаются без того чтобы прибегать к значительной безопасности отношений.

### 5.5 Факторы, влияющие на выбор стратегии

В зависимости от сильных и слабых сторон предприятия, а также от возможностей и угроз со стороны окружающей среды, менеджер предприятия должен выбрать ту стратегию, которая приведет к успеху предприятие. По **W.Glueck** выбор стратегии зависит от четырех категорий факторов:

1. Восприятие менеджера на зависимость предприятия от внешней среды;
2. Отношение менеджера к риску;
3. Знание менеджера прошлых стратегий предприятия;
4. Структура предприятия.

Наряду с этими факторами, научные исследования открыли и другие факторы, влияющие на выбор стратегии:

- отношение менеджеров разных иерархических уровней предприятия к новой стратегии;
- профсоюзы;
- позиция товаров в зависимости от своего жизненного цикла.

### 5.6 Взаимозависимость стратегия – культура – политические игры

Предприятие это общественный корпус и в то же время институт. Предприятие – институт использует свою мощь для создания конкурентоспособности в реализации поставленных целей. Структура групп и членов в общественных корпусах (CS) вытекает из разновидности мощи, имеющиеся в институте. Для стабилизации линии интеграции между стремлением социальных институтов (I) должен действовать политический механизм, который представляет собой механизм менеджмента и стратегического ядра (NS). Эта группа имеет следующие права:

1. Разработка благоприятной стратегии для реализации целей института;
2. Искать и найти социальную и синергию института;

Функция этой модели в связи с этими полями (институт, стратегическое ядро, общественный корпус) состоит в возникновении различных конфигураций предприятия. Различаются четыре типа конфигураций:

- a. предприятие в «путешествии»

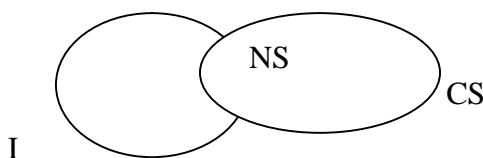
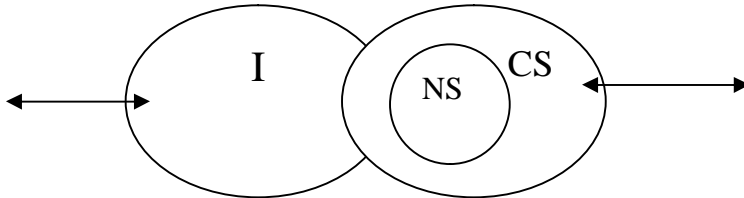


Рис. 21 Предприятие в «путешествии»

В данном случае быстрые обороты, осуществленные институтом (I) и социальными корпусами (CS) больше чем компенсированные центростремительные силы. Интеграция между I и CS достаточна чтобы достижения предприятия были правильными и смогли мотивировать акционеров I, социальные корпуса и стратегическое ядро. Правомерность NS не признана ни I и ни CS.

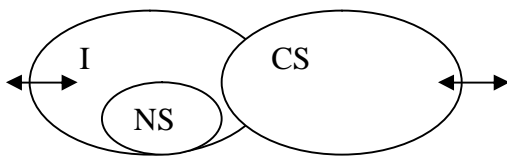
в. предприятие «турбокомпресс»



**Рис. 22** Предприятие «турбокомпресс»

Стратегическое ядро включило предприятие по спирали прогресса, своя правомерность укреплена по сравнению с I и CS. Достижения позволяют удовлетворить как I, CS и NS так и дальнейшее развитие предприятия.

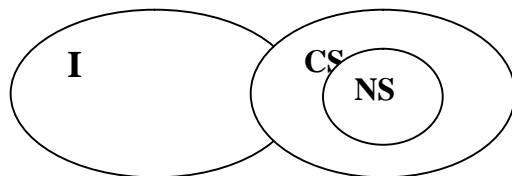
с. «развинченное» предприятие



**Рис. 23** «Развинченное» предприятие

На уровне I и CS расходящиеся силы более важны. NS имеет очень благоприятную роль для I. Размеры растут и кризисные ситуации угрожают предприятию. Для решения социальных проблем существуют следующие решения: закрытие предприятия и замена NS.

d. «революционное» предприятие



**Рис. 24** «Революционное» предприятие

В этом случае NS оставляет институт хотя бы на период, для того чтобы возобновить игру CS. Предприятие исчезает, и единственный выход состоит в создании нового института из CS и NS.

Стратегия стратегического ядра обеспечивает выживание, и развитие предприятия учитывая ее специфическое положение в том что касается института и социального корпуса; однажды разработанный, этот проект вступает в «борьбу кооперации» с внешними и внутренними факторами которые существуют в среде.

### Ключевые термины и понятия

§ стратегия	§ стратегии отношений
§ политическая игра	§ стратеги на основе издержек
§ стратегическая сегментация	§ стратегии в трех измерениях
§ внешорганизационные стратегии	

### Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой процесс разработки и формирования стратегии на предприятии? Расскажите подробно о процессе разработки стратегии на предприятии.
2. Каковы основные элементы реализации стратегии?
3. Объясните, что такое, организационная структура и каково ее значение для реализации стратегии.
4. Перечислите основные различия между традиционными организационными структурами и матричной структурой.
5. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры для предприятия?
6. Что представляет собой стратегия вертикальной интеграции для предприятия?
7. Что такое вертикальная интеграция «вперед» и вертикальная интеграция «назад»?
8. Проиллюстрируйте с помощью графика винтовую стратегию и охарактеризуйте каждый ее элемент.

### Библиографический список

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company



2. Allaire Ivan., Fîrșirotu Mihaela., Management strategic: strategiile succesului în afaceri, București, 1998, pp. 325-383
3. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 183-201
4. Ciobanu Ion., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, pp. 109-248
5. Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998, p. 302-315
6. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, p.119-255
7. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.170-191
8. Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 55-102
9. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.87-110

## **Тема 6. Оценка, контроль и выполнение стратегии.**

- 6.1** Стратегические изменения на предприятии.
- 6.2** Сопротивление к стратегическим изменениям на предприятии.
- 6.3** Стратегический контроль и его параметры.
- 6.4** Оценка выбранной стратегии.

### **6.1 Стратегические изменения на предприятии**

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

1. Углубление изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий;
2. Высшее руководство должно принять решение по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов;
3. Руководство принимает решение по поводу организационной структуры;
4. Проведение необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно внедрить следующие элементы:
  - составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
  - провести действие с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
  - устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
  - закрепить проведенные изменения.
5. Высшее руководство проводит пересмотр плана осуществления стратегии.

Выполнение стратегии направлено на решении трех задач:

I. Установление приоритетности среди административных задач с тем чтобы, их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать предприятие. Это касается распределения ресурсов, установления организационных отношений;

II. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность предприятия на осуществление выбранной стратегии;

III. Выбор и приведение в соответствии с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятия.

Все три задачи решаются посредством изменениям. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, предприятия, продукта и рынка можно выделить пять типов изменений:

1. Перестройка предприятия. Предполагает фундаментальное изменение предприятия, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда предприятие меняет свою отрасль, и меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки предприятия возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию нового предприятия. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов;

2. Радикальное преобразование предприятия. Проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если предприятие не меняет отрасль, но при этом на нем происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичным предприятием;

3. Умеренное преобразование. Осуществляется в том случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, маркетинг;

4. Обычные изменения. Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту предприятия;

5. Неизменяемое функционирование предприятия. Происходит тогда, когда оно постоянно реализует одну и ту же стратегию.

## **6.2 Сопротивление к стратегическим изменениям на предприятии**

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошая проработанная стратегия может потерпеть провал. Проведение стратегических изменений на предприятии является очень сложной задачей.

Для того чтобы провести изменения, необходимо как минимум проделать следующее:

- a) вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- b) уменьшить до возможного минимума сопротивление;
- c) установить статус – кво нового состояния.

Носителями сопротивления, как и носителями изменений, являются люди.

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

1. Принятие или неприятие изменения;
2. Открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство предприятия на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться на предприятии, кто из сотрудников предприятия займет позицию «сторонников» изменений, а кто окажется «противниками».

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов предприятия или же те группы на предприятии, которые будут оказывать сопротивление изменению и уяснить мотивы неприятия изменения.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, они должны демонстрировать уверенность в его правильности и необходимости и стараться быть по возможности последовательными в реализации программы изменения.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения.

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

**1. Конкурентный стиль.** Этот стиль делает упор на силу, базируется на настойчивости, утверждение своих прав, исходит из того, что разрешения конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;

**2. Стиль самоустранения.** Руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами предприятия;

**3. Стиль компромисса.** Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

**4. Стиль приспособления.** Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;

**5. Стиль сотрудничества.** Руководство стремится, как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами предприятия.

Любой конфликт заключает в себе как негативное, так и позитивное начало. Если доминирует негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер. Если же конфликт приводит к позитивным результатам, то предприятие может внедрять свои изменения.

### 6.3 Стратегический контроль и его параметры

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 элементы:

- 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.

Система стратегического контроля включает в себе четыре основных элемента:

I. Установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует предприятие. Существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние предприятия. Такими группами показателей являются:

- a) показатели эффективности;
- b) показатели использования человеческих ресурсов;
- c) показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- d) показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, 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. При установлении показателей стратегического контроля, руководство должно установить субординацию временных предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение предприятия к долгосрочным и краткосрочным взглядам на эффективность.

При установлении показателей стратегического контроля важно отразить структуру интересов отдельных групп влияния.

II. Создание системы измерения и отслеживание состояния параметров контроля. Существует четыре возможных подхода к построению этих систем:

a) система контроля на основе рыночных показателей функционирования предприятия (измеряются цены на продукты предприятия, цены на акции предприятия и доход на инвестированный капитал);

b) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений предприятия;

c) бюрократический подход к контролю (досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия);

d) установление норм отношений и системы ценностей на предприятии.

III. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием.

При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями:

a) реальное состояние лучше желаемого;

b) реальное состояние соответствует желаемому;

c) реальное состояние хуже желаемого.

IV. Оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, применяется решение что ничего менять не надо. В случае, когда лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям предприятия. Если ниже желаемого состояние, необходимо выявить причину этого отклонения и если надо, провести корректировку в поведении предприятия. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки проводится по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Если параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать предприятию. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей, в таком случае они должны быть скорректированы. Если среда позволяет предприятию далее идти к поставленным целям, процесс корректировки переводится на уровень стратегии предприятия. Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести предприятие к поставленным целям.

К возможным негативным проявлениям функционирования системы контроля относятся следующие элементы:

- подмена целей предприятия 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 предприятия должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, квалифицированных работников.

#### **6.4 Оценка выбранной стратегии**

Оценка выбранной стратегии 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 предприятия своих целей. Если стратегия соответствует целям предприятия, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия;
- приемлемость риска.

Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

1. Реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
2. К каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
3. Оправдает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

#### **Ключевые термины и понятия**

- § стратегические изменения
- § сопротивление к стратегическим изменениям
- § оценка стратегии

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какое определение вы дадите стратегическому контролю?
2. Объясните основные этапы традиционного процесса стратегического контроля;

3. В чем заключаются особенности контроля хода реализации стратегии на предприятии?

4. Расскажите об этапах стратегического контроля.

5. Каким образом можно оценить эффективность стратегии предприятия?

#### **Библиографический список**

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 163-170
3. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, pp. 318-356
4. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.293-306
5. Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 114-132
6. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.111-138



## Тема 7. Анализ стратегического портфеля предприятия.

- 7.1 Модель анализа портфеля продукции.
- 7.2 Основы управления портфелем продукции.
- 7.3 «Старческие» и «юношеские» портфели продукции.
- 7.4 Оценка привлекательности участка деятельности предприятия.
- 7.5 Ограничения в анализе портфеля продукции.
- 7.6 Ограничения в анализе на основе конкурентных моделей.

### 7.1 Модель анализа портфеля продукции Матрица Boston Consulting Group (BCG)

Матрица BCG «Рост – доля рынка» построена следующим образом:

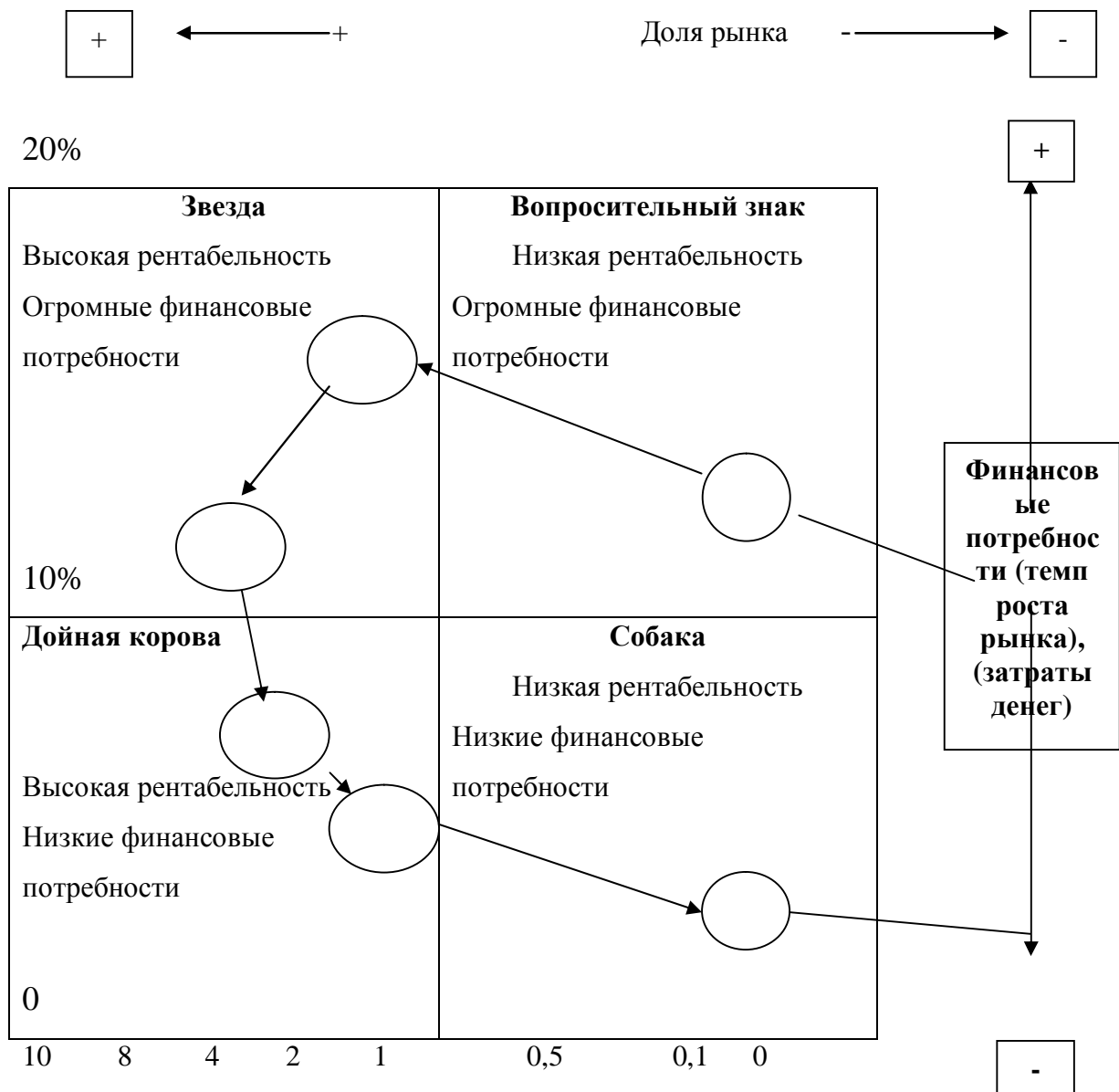


Рис. 25 Структура стратегической матрицы BCG

Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт. Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции реализуемой лидером. Если предприятие продает данный продукт меньше чем лидер, то продукт попадет в правую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше, то в левую часть матрицы.

Горизонтальная ось варьируется от 0 до 10, деления нанесены на логарифмической шкале.

Вертикальная ось показывает годовой темп роста продукта в данной отрасли: от 0 до 20% и более, 10 % выделяются в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.

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:

I. Квадрант **«вопросительный знак»** - высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуется большие вложения, которые могут превратить продукт в звезду.

II. Квадрант **«звезда»** - высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности.

III. Квадрант **«дойная корова»** - низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и «выращивание» звезд.

IV. Квадрант **«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.

Проводя с помощью матрицы «Рост – доля рынка» анализ портфеля продукции, руководство может увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей «судьбе» продукта (начать расширение его производства, либо же наоборот, прекратить производство) и соответственно о капиталовложениях по каждому из продуктов.

Матрица BCG «Рост – доля рынка» после ее разработки активно применяется в практике стратегического управления. Однако этот метод страдает рядом недостатков:

- матрица не предполагает определенных стратегий;
- немногие компании могут использовать ее концепцию;
- матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста;

- прибыль играет для предприятия зачастую большую роль, чем баланс поступления денег.

**Матрица Arthur D. Little (ADL)**

Консалтинговая фирма **Arthur D. Little** структурирует стратегический анализ предприятия на основе следующих переменных:

1. Уровень зрелости отрасли предприятия;
2. Конкурентная позиция предприятия в сфере своей отрасли.

Первый критерий имеет в виду жизненный цикл отрасли: освоение, рост, зрелость, спад. ADL измеряет финансовые потребности деятельности предприятия которые важны в первых двух фазах жизненного цикла.

Конкурентная позиция измеряет относящуюся силу (в зависимости от своих конкурентов) предприятия. Существует огромная связь между конкурентоспособности предприятия и ее рентабельности.

Матрица ADL образует четыре квадранта. Они характеризуются с помощью их финансовой ситуацией и уровень риска предприятия.



**Рис. 26 Матрица Arthur D. Little**

### **Матрица McKinsey «Привлекательность отрасли – Конкурентная позиция»**

Матрица «Привлекательность отрасли – Конкурентная позиция» была разработана консультационной компанией McKinsey для фирмы «General Electric». Эта матрица в отличие от матрицы BCG строится более сложно. Positionирование стратегической единицы бизнеса 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.

Для того чтобы установить степень привлекательности отрасли, необходимо выполнить следующие действия:

а. устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, технологическая стабильность и т.д.

б. разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для предприятия. Тем параметрам, которые с точки зрения предприятия 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;

с. каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для предприятия в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей предприятия. Оценка ведется по 5 – бальной шкале: 5 – наиболее привлекательный параметр, 1 – наименее привлекательный параметр;

д. 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 таблице 4 приведен гипотетический пример расчета привлекательности отрасли.

Для того чтобы оценить конкурентную позицию стратегических единиц бизнеса в их отрасли применяется следующая процедура:

а. для каждой отрасли, в которой функционирует предприятие, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть издержки, производительность, доля рынка и т.д.

б. разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сума весов должна быть равна единице;

с. для каждой стратегической единицы бизнеса определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5;

д. вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса 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 стратегической единицы бизнеса в ее отрасли.

В таблице 5 приводится гипотетический пример расчета конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса в ее отрасли.

Таблица 4

## Оценка привлекательности отрасли

№.	Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1	2	3	4	5
1.	Рост	0.2	5	$0.2 \times 5 = 1$
2.	Технологическая стабильность	0.5	2	$0.5 \times 2 = 1$
3.	Прибыль	0.2	1	$0.2 \times 1 = 0,2$
4.	Размер	0.1	5	$0.1 \times 5 = 0.5$
	Оценка привлекательности отрасли			$1 + 1 + 0.5 + 0.2 = 2,7$

Таблица 5

## Оценка конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса в отрасли

№.	Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1	2	3	4	5
1.	Know-how (исследовательский потенциал)	0.3	5	$0.3 \times 5 = 1.5$
2.	Издержки производства	0.2	2	$0.2 \times 2 = 0.4$
3.	Качество продукции	0.2	3	$0.2 \times 3 = 0.6$
4.	Доля рынка	0.3	1	$0.3 \times 1 = 0.3$
5.	Оценка привлекательности отрасли			$1.5 + 0.4 + 0.6 + 0.3 = 2.8$

После того как получены оценка привлекательности и оценка конкурентной позиции каждой стратегической единицы бизнеса, строится матрица позиционирования стратегической единицы бизнеса. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей развивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри матрицы выделяется 9 квадратов, попадание в которые при позиционировании стратегической единицы бизнеса указывает на то, какое место в отрасли предприятия должно им отводиться в будущем (см. рис. 27).

<b>Конкурентная позиция</b>				
<b>5</b>	<b>Хорошая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Плохая</b>	<b>5</b>
Успех	Успех	Успех	Вопросительный знак	
Успех	Средний бизнес	Поражение	Поражение	
Доходный бизнес	Поражение	Поражение	Поражение	
<b>5</b>				<b>1</b>

**Рис. 27 Матрица «Привлекательность отрасли – Конкурентная позиция»**

По отношению к тем стратегическим единицам бизнеса (продуктам), которые попали в квадраты **«успех»**, предприятие должно применять стратегию развития. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате **«вопросительный знак»**, могут иметь хорошее будущее, но для этого предприятию 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 предприятия. Но они могут умереть, так как привлекательность для предприятия отрасли, в которой они находятся низкая.

Попадание в квадрат **«средний бизнес»** не дает возможности однозначно судить о судьбе стратегической единицы бизнеса. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов). Относительно стратегической единицы бизнеса, 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 предприятия.

Основной вывод, к которому приводит эта матрица состоит в том, сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном бизнесы, находящиеся в квадрате **«вопросительный знак»**, и строго определенное число бизнесов,

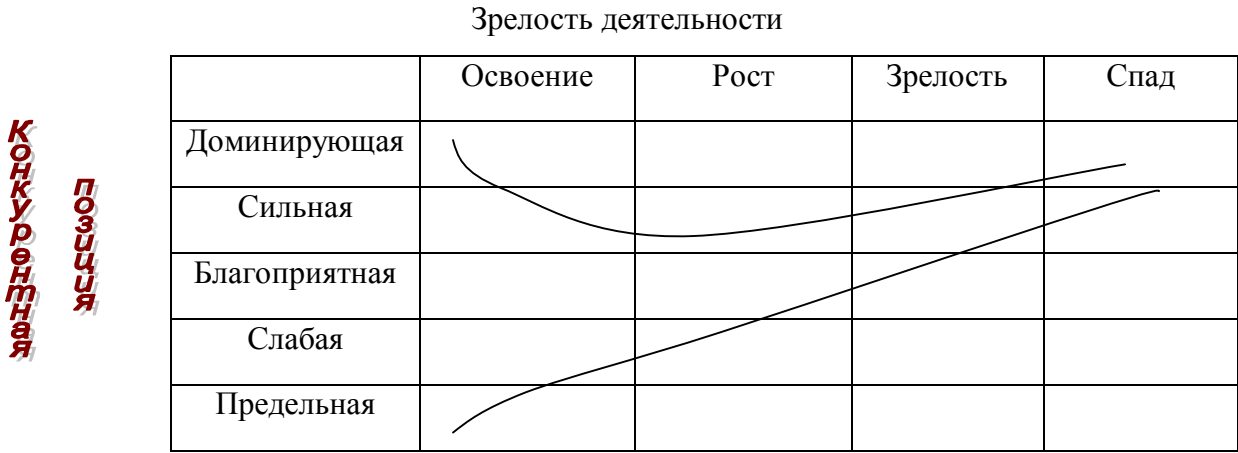
находящихся в квадрате «доходный бизнес». Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание «успешных» бизнесов.

**7.2 Основы управления портфелем продукции**

Для лидирующего предприятия, портфель определенной деятельности представляется как стратегическая шахматная доска. Перед тем как выбрать стратегию, предприятие должно проанализировать свою структуру и значение игры. Это выполняется в зависимости от двух взаимозаменяемых измерений: динамический и финансовый анализ портфеля продукции.

Динамический анализ состоит в определении уровня зрелости каждой деятельности. Предприятие должно сбалансировать новые деятельности со старыми деятельностями. Это балансу необходима финансовая поддержка. Портфель содержит действия, которые предусматривают определенный финансовый поток и важные инвестиции. Основной принцип деятельности предприятия – это поиск максимальной прибыли на долгосрочный период времени, используя портфель актуальных и потенциальных деятельностей.

Можно выделить два вида стратегических траекторий:



**Рис. 28 Стратегические траектории**

Траектории успеха представляют собой те траектории, которые преобразовывают предельную деятельность в «дойные коровы» для предприятия. Можно выделить две пути, которые ведут к успеху:

- I. Первый путь предоставлен нам фирмой IBM. Он состоит в том, что предприятие должно иметь сильную конкурентную позицию на первой фазе жизненного цикла;
- II. Это та траектория, где деятельность постепенно становится «звездой», после этого «дойные коровы». Данная траектория считается самой опасной, поскольку предприятие

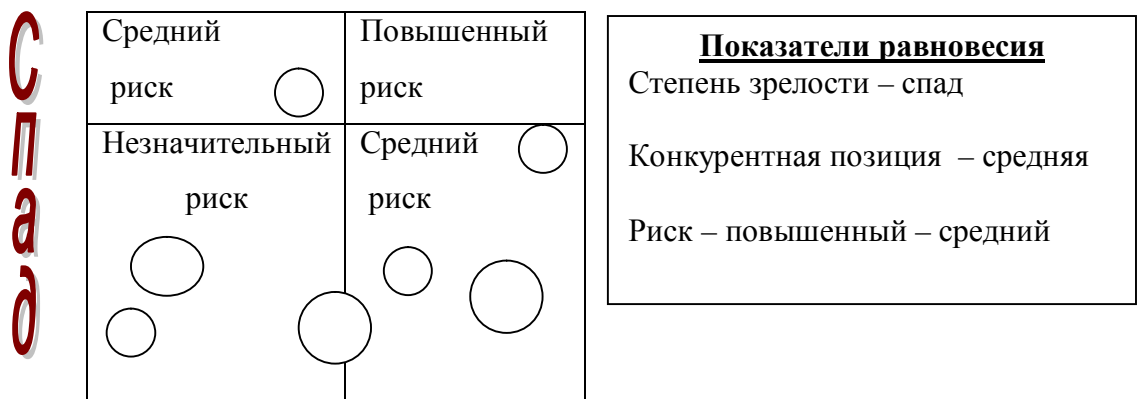
нуждается в огромных инвестициях. Этот тип траектории был внедрен в практику фирмой Honda.

Траектории провала представляют собой те траектории, которые ведут к предельной деятельности в период зрелости. В этом случае, предприятие не смогло оснаститься необходимыми ресурсами для сохранения своих конкурентных преимуществ.

### 7.3 «Старческие» и «юношеские» портфели продукции

В определенный момент, предприятие может столкнуться с несбалансированным портфелем. Анализ «старческих» и «юношеских» портфелей представляют собой важную информацию о сбалансировании стратегии.

«Старческий» портфель (см. рис.29).



**Рис. 29 «Старческий» портфель продукции**

На рис. 29 стратегические сегменты изображены с помощью кругов, диаметр которых показывает объем продаж.

Старческий портфель характеризует предприятие, с традициями, которое имело успех, но постарело вместе со своими деятельностью. Показатели равновесия показывают, что основная проблема состоит в обновлении своих деятельности. Это обеспечивается внутренним путем (с помощью инноваций), или внешним путем (закупки, лицензии). Обладая финансовыми ресурсами, предприятие сможет получить деятельность «звезды».

«Юношеский» портфель (см. рис. 30) характерен для «молодых» предприятиях, которые основывают свою деятельность на новой технологии, все размещения происходят на первой и второй фазе жизненного цикла.

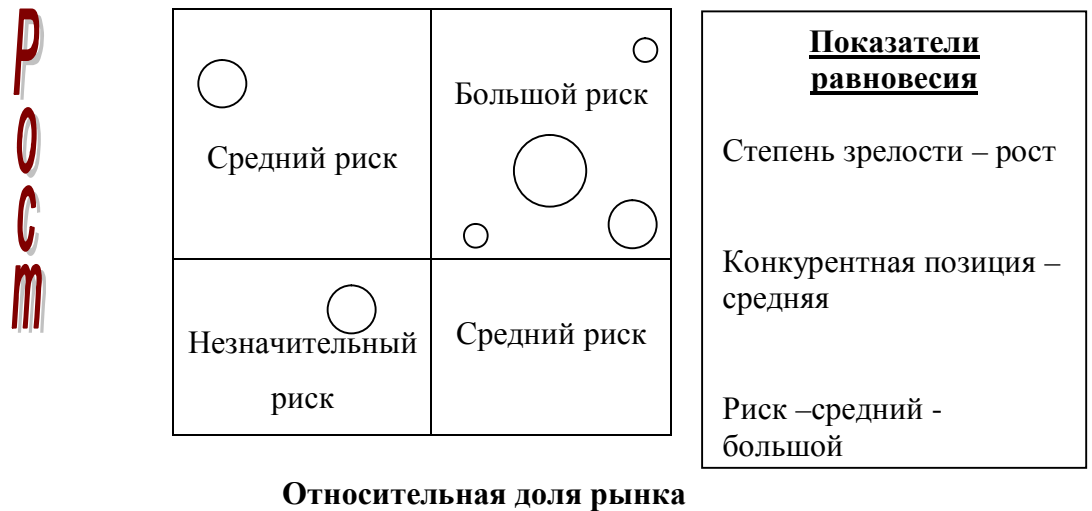
Острота несбалансированности намного больше, чем в предыдущем портфеле деятельности, так как предприятие рискует, а финансовые ресурсы заняты.

В данном случае существуют два решения:



1.Объединение с предприятием, которое располагает свободными финансовыми ресурсами;

2.Если предприятие отказывает, наше предприятие должно остаться на некоторое время в квадранте «вопросительный знак».



**Рис. 30 «Юношеский» портфель продукции**

#### 7.4 Оценка привлекательности участка деятельности предприятия

Этапы оценки привлекательности участка деятельности рассмотрены на рис. 31:

1. Оценка начинается с глобального прогноза экономических, социальных, политических и технологических условиях;

2. Второй этап состоит в анализе степени влияния тенденций и случайных моментах в соответствующей деятельности. Во время оценки объема важно обратить внимание на то, что нестабильность проявляется в двух аспектах: благоприятные тенденции (О) и неблагоприятные тенденции (Т);

3. Эксплуатация предыдущих тенденций роста и рентабельности;

4. С помощью анализа факторов, которые определяют спрос, выполняется оценка возможных в спросе изменениях;

5. Оценивание при помощи баллов интенсивности;

6. Приобретенные оценки используются на корректировку всех деталей, что позволяет достичь характеристик будущих тенденций;

7. Оцениваются возможные изменения в тенденциях рентабельности;

8. Комбинирование перспектив роста Г, рентабельности Р и возможных уровней нестабильности Т / О дает возможность получения общей оценки будущей привлекательности деятельности.



**Рис. 31 Оценка привлекательности участка деятельности предприятия**

Объем привлекательности можно определить по следующей формуле:

$$\text{Привлекательность участка деятельности предприятия} = a \Gamma + bP + cO + dT$$

где:

- a, b, c, d являются коэффициентами которые анализируются менеджерами и которые влияют на каждый фактор;
- сумма этих коэффициентов равна единице и обозначает предпочтение предприятия в определенных условиях.

Конкурентный устав предприятия это результат трех факторов:

- относительный уровень стратегических инвестиций предприятия в определенной сфере деятельности;
- конкурентная стратегия;
- способности движения предприятия.

### 7.5 Ограничения в анализе портфеля продукции

Дав преимущество доли рынка и темпу роста деятельности предприятия, модель BCG является самой оперативной. Она отвечает на следующие вопросы:

1. Продолжать или прекратить инвестиции в данной деятельности?
2. Как воспринять и оценить новый продукт?
3. Должны ли мы сотрудничать с поставщиками?

Финансовая логика модели BCG облегчает анализ равновесия портфеля продукции и благосклонна к радикальным стратегиям в случае необходимости. Инструменты BCG бывают механического типа. Данная модель соответствует стратегии объема.

Модель ADL допускает, что уровень компетентности основывается не только на издержках и ценах, но и на относительную силу предприятия по отношению со своими конкурентами. Это модель «уважает» реальность. Модель ADL не имеет те же инструменты, как и модель BCG. ADL предполагает определенное число ключевых факторов успеха, а источник удачи определяется субъективно, она не предлагает экономическую теорию динамики конкуренции.

Модель McKinsey представляет те же преимущества и ограничения. Данная модель внедряет термин синергии. «Философия» этой модели следующая: «Не делайте то, что делают конкуренты, используйте конкурентные преимущества для дифференциации». Сравнительный анализ данных трех моделей рассмотрен в таблице 6.

**Таблица 6**

**Сравнение трех моделей стратегического анализа**

	<b>BCG</b>	<b>ADL</b>	<b>McKinsey</b>
<b>Сильные стороны</b>	Инструменты	«Уважает» динамику и разнообразность конкурентных структур	Ставит на первом плане дифференциацию
<b>Слабые стороны</b>	Сокращение на ключевой фактор успеха: издержки	Субъективность, ограниченность инструментов	Не существуют инструменты, очень субъективная модель
<b>Поле для оснащения</b>	Деятельность предприятия для объема	Различные предприятия конгломеративного типа	Большой выбор предприятий с взаимосвязанной деятельностью

## 7.6 Ограничения в анализе на основе конкурентных моделей

Опыт показывает, что существует количественное ограничение сегментации. Анализ равновесия портфеля продукции позволяет идентификацию различной диверсификации. Только модель McKinsey совокупляя концепцию синергии и различных преград на входе, облегчает выбор возможностей.

Самое большое ограничение этих трех моделей происходит от «идеологии» свободной конкуренции. Модель, это только инструмент, который не может всегда давать систематические ответы на вопросы менеджеров. Ее цель это сконцентрировать стратегию в определенной «рамке», облегчая анализ конкурентной деятельности и выбор ресурсов.

### Ключевые термины и понятия

§ матрица BCG	§ портфель деятельности
§ матрица ADL	§ «старческий» портфель
§ матрица McKinsey	§ «юношеский» портфель

### Вопросы для обсуждения

1. Сколько фаз проходит продукт в матрице BCG? Опишите их.
2. Какая фаза самая благоприятная для продукта в матрице BCG?
3. Сделайте характеристику одного продукта на основе матрицы BCG.
4. Разработайте матрицу McKinsey для молдавского предприятия.
5. Перечислите фазы для разработки матрицы ADL.
6. Какие сравнения существуют между этими тремя моделями?
7. Какая разница между «старческим» и «юношеским» портфелем?
8. Какая из проанализированных матриц внедряется на практике предприятиями?

### Библиографический список

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 127-146
3. Ciobanu Ion., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, pp.92-109
4. Аналоу Ф., Карамиде А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.237-243
5. Боумен Клиффорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 114-132

6. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.191-197
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Перевод с англ., А. Г. Зайцева, М. И. Соколовой, Москва, Изд-во ЮНИТИ, 1997, стр. 378-414
8. Фатхутдинов Р. А., Стратегический менеджмент, Москва, Изд-во Дело, 2001, стр. 145-153

## **Тема 8. Методы направления улучшения стратегического менеджмента на молдавских предприятиях.**

- 8.1** Потребность внедрения стратегического менеджмента на молдавских предприятиях.
- 8.2** Типы стратегий, рекомендованные для молдавских предприятий.
- 8.3** Методы и направления улучшения стратегического менеджмента на молдавских предприятиях.
- 8.4** Создание благоприятной среды для деятельности стратегического менеджмента.

### **8.1 Потребность внедрения стратегического менеджмента на молдавских предприятиях**

Стратегический менеджмент – это концепция, не так давно появившаяся в практике менеджмента. В первую очередь стратегический менеджмент рассматривает проблемы роста и выживания крупных предприятий, но в последнее время когда предприятия играют столь существенную роль, их потребности в стратегическом менеджменте уже нельзя игнорировать.

В своей работе руководители предприятий избегают использования стратегического менеджмента по многим причинам. Вот самые распространенные из них:

- недостаток знаний в области стратегического менеджмента и непонимание преимуществ, которые он дает;
- недостаток квалификации и компетентности для правильного использования методов стратегического менеджмента;
- слишком сильная загруженность повседневной работой, необходимостью решать текущие малозначимые проблемы;
- недостаток доверия к стратегическому менеджменту.

На самом деле подход к управлению предприятия с позиций стратегического менеджмента сулит множество выгод. Если руководитель предприятия примет на вооружение этот подход, он сможет разработать реальное достижимое стратегическое видение своего бизнеса и сформулировать эффективную миссию, которые можно перевести в плоскость действий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Однако на предприятиях повсеместно распространена практика единоличного принятия руководителем стратегических решений, которые он основывает на собственном опыте и собственном мнении о деятельности предприятия и рыночной конъюнктуре. При этом его решения с равной вероятностью могут быть как правильными, так неверными; это

очень рискованный метод принятия решений, который часто завершается горькими сожалениями.

Стратегический менеджмент в целом приводит возможности и результаты деятельности предприятия в соответствии с требованиями внешней деловой среды, обеспечивая тем самым руководству возможность успешно справляться с проблемой введения перемен в стратегическом масштабе. Многочисленные исследования показывают, что добившиеся успеха предприятия, как правило, практикуют формальный или неформальный стратегический менеджмент.

## **8.2 Типы стратегий, рекомендованные для молдавских предприятий**

Предприятия играют ключевую роль в экономике Республике Молдова. Поэтому важно изучить влияние управленческих аспектов на эффективность деятельности предприятий: это поможет предприятиям достойно сыграть отведенную им в экономике страны роль. Одним из решающих факторов успеха предприятий – необходимость использования стратегического менеджмента. Следует ли предприятиям разрабатывать стратегический план? Уже много лет не смолкают споры вокруг проблемы применимости стратегии на предприятиях, но положительное влияние стратегий на деятельность предприятий невозможно. Наиболее подходящие для предприятий стратегии должны базироваться либо на коммерческих или технологических инновациях, либо на сфокусированных нишевых стратегиях с дифференциацией продуктов или услуг.

И воплощая, грамотные, действенные стратегии, любое новое предприятие по мере прохождения стадий своего жизненного цикла неизбежно столкнется с рядом проблем, но даже при этом стратегии следует рассматривать как мощный инструмент успешного управления предприятием на фоне конкурентного ландшафта.

## **8.3 Методы и направления улучшения стратегического менеджмента на молдавских предприятиях**

Молдавские предприятия должны иметь новую миссию, новые задачи, новые стратегии и новую политику, которые должны стать результатом соотнесения внешних возможностей и угроз внутренним преимуществам и недостаткам. Поэтому мы предлагаем модифицированную версию модели стратегического менеджмента, которая в большей степени соответствует предприятиям РМ. Данная модель состоит из следующих взаимосвязанных шагов:

1. Разработка основной идеи бизнеса – продукт и / или услуги, имеющие целевого потребителя и / или целевые рынки. Подобная идея может возникнуть на основе опыта предпринимателя или быть результатом творческого озарения;

2. Тщательное изучение и оценка внешней среды, чтобы выявить факторы социальной среды и среды деятельности; это позволяет определить возможности и угрозы. В центре процесса сканирования должны находиться потенциал рынка и доступность ресурсов;

3. Тщательное изучение и оценка внутренних факторов нового бизнеса. Предпринимателю следует объективно оценить личные активы, области, в которых особенно компетентен, личные способности и опыт – все с точки зрения организационных потребностей нового бизнеса;

4. Анализ стратегических факторов в свете текущей ситуации с применением SWOT – анализа. Потенциальные преимущества и слабые места предприятия следует оценивать в свете возможностей и угроз внешней среды;

5. Принятия решения о том, следует или не следует действовать. Если представляется, что главную идею бизнеса осуществить реально, следует продолжать действовать. В противном случае необходимо отказаться от дальнейшей разработки идеи до тех пор, пока не изменятся стратегические факторы;

6. Создание бизнес-плана, содержащего практические меры по претворению идеи в действительность;

7. Реализация бизнес-плана с использованием планов действий и практических мер;

8. Оценка реализованного бизнес-плана – сопоставление фактических результатов деятельности с запланированными действиями. В той степени, в какой фактические результаты деятельности отличаются в ту или иную сторону от запланированных деятельностей, предпринимателю следует пересмотреть миссию предприятия, ее задачи, стратегии, политику и программы и по возможности внести изменения в первоначальный бизнес-план.

#### **8.4 Создание благоприятной среды для деятельности стратегического менеджмента**

Внедряя стратегический менеджмент в молдавских предприятиях, мы также считаем, что это зависит и от факторов окружающей среды, как прямого, так и косвенного воздействия:

I. Экономический фактор;



II. Социально – культурные факторы;

III. Политические факторы;

IV. Демографический фактор;

V. Юридические факторы;

VI. «Глобализация» - это новая стратегическая проблема, с которой сталкиваются предприятия. «Глобализация» - это неточный термин, хотя он широко распространен и принят для определения набора действий, связанных с многонациональными или осуществляющими прямые иностранные инвестиции компаниями, которые осуществляют интеграцию своей деятельности через национальные границы в том смысле, что принимают решения по максимизации получаемых прибылей и процентов. Глобализация включает пять стадий:

a. деятельность только в пределах национального рынка;

b. рассмотрение возможностей и выгод экспорта;

c. небольшое участие в экспортных операциях на зарубежном рынке;

d. активное участие в экспортных операциях;

e. постоянная приверженность присутствию на многонациональных зарубежных рынках.

VII. Информационные технологии. Информационные технологии и возможности электронной коммерции могут помочь предприятиям быстро реагировать на изменения деловой среды.

VIII. Электронная коммерция обеспечивает возможность продажи и покупки продуктов и информации через Интернет и прочие виды онлайн-услуг. Для потребителей крупные преимущества электронной коммерции заключаются в возможности осуществлять покупки круглосуточно и практически из любого места, быстро получать приобретенные товары и услуги, сопоставлять цены широкого круга продавцов и поставщиков, принимать участие в виртуальных аукционах, поддерживать контакты и взаимодействовать с другими покупателями в электронных сообществах и, наконец, в ужесточении конкуренции, приводящем к снижению цен. С другой стороны, электронная коммерция обладает и многими преимуществами для предприятий. Она расширяет рынок предприятий до национального или международного масштабов, снижает затраты на продажу товаров и услуг. Основных типов электронной коммерции четыре:

a) бизнес – бизнесу (B2B);

b) бизнес – потребитель (B2C);

c) потребитель – потребителю (C2C);

d) потребитель – бизнесу (C2B).

В целом предприятия сталкиваются с такими серьезными переменами внешней среды, что вынуждены или быстро адаптироваться к ним, или полностью отказаться от основной массы своих деловых операций.

### **Ключевые термины и понятия**

- § глобализация
- § электронная коммерция
- § информационные технологии

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается важность стратегического менеджмента для молдавских предприятиях?
2. Какое влияние оказывает глобализация на эффективность предприятий РМ?
3. Объясните значение на молдавских предприятиях информационных технологий и электронной коммерции.
4. Расскажите о возможностях электронной коммерции и стратегии развития на молдавских предприятиях.
5. Каковы основные стратегические характеристики успешно действующих предприятий РМ?

### **Библиографический список**

1. Pora Ion., Management strategic, Editura Economică, București, 2004, pp. 263-289
2. Аналоу Ф., Карами А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.362-378

## **Тема 9. Практическая программа революционирования предприятий и компаний.**

- 9.1** Методология внедрения 20 Ключей.
- 9.2** Рационализация систем управления.
- 9.3** Контроль времени и дисциплина труда.
- 9.4** Обучение смежным профессиям.
- 9.5** Помощь поставщикам в повышении качества продукции.
- 9.6** Управление производительностью труда.
- 9.7** Использование микропроцессоров.

### **9.1 Методология внедрения 20 Ключей**

Проработав в "Mitsubishi Heavy Industries" в Японии около 40 лет, Iwao Kobayashi в 1981 году ушел из нее с целью основания Института Развития ППРПП в Японии. С тех пор он занимался продвижением и внедрением Системы 20 Ключей на более 150 предприятиях мира, в частности в "Seiko Electronic Industries" "Sanyo Electric" и, конечно, на "Mitsubishi". Распространение коллективной идеологии также коснулось ЮАР. Результаты ее успешного внедрения там были зарегистрированы Группой Организации Международного Развития. Существенных результатов также достигли два предприятия США, первыми внедрившими Систему 20 Ключей.

Концепция Системы 20 Ключей объединяет эффект комбинированного использования новых методик и накопленного опыта с целью достижения высоких результатов, таких, например, как улучшенная система поставок и эффективно организованное рабочее место. Далее это становится основным. Помимо этого, существуют основные характеристики системы поставок, отражающие операционные результаты: лучшее качество, низкие затраты и быстрые поставки. Система 20 Ключей предлагает средства и механизмы достижения указанных результатов. В Системе 20 Ключей выделяются четыре опорных ключа, составляющих основу остальных 16 ключей.

С помощью простой пятибалльной международной системы оценки каждый ключ оценивается в рамках предприятия, вследствие чего определяется общий балл 20 Ключей. Этот балл позволяет сравнить предприятие с другими аналогичными предприятиями, достигшими мирового уровня, и позволяет измерить достигнутые результаты. Посредством постоянных усовершенствований во всех 20 Ключах организации (предприятия) могут достигнуть мирового уровня и сохранять долю рынка, конкурентоспособность, рентабельность и удовлетворение потребностей потребителя. Это возможно только при целостном применении Системы 20 Ключей.

## **Методология постоянных усовершенствований**

Процесс измерений определяет прогресс, измерения на основе стандартной методологии дают объективность и основу для сравнения. Это именно то, что сделал Iwao Kobayashi.

Простая пятибалльная система оценки создает механизм, посредством которого каждый из 20 Ключей может быть оценен. Организации оцениваются по каждому ключу. Минимум - 20 баллов, максимум - 100.

Обычное предприятие в ЮАР набирает от 24 до 30 баллов. Использование Системы 20 Ключей может привести к повышению суммы баллов на 20 баллов в течение 3-4 лет посредством постоянных усилий. Результатом этого станет увеличение в 2 раза производительности и сокращение брака на 90%.

Чтобы оценить каждый ключ в соответствии с пятибалльной системой, разработаны уникальные и простые рисунки, соответствующие каждому уровню. Эти рисунки, или комиксы, отражают особенности действий и условия, характерные для каждого уровня.

Эти рисунки по сравнению со словесным описанием имеют несколько преимуществ: они устраняют возможное недопонимание при чтении, так как они ориентированы на непосредственную ассоциацию, и, конечно, рисунки позволяют всем в организации принять участие в оценке, даже если уровень образования низкий. Другим положительным фактором диаграммного отображения каждого из 5 уровней является возможность для организации (предприятия) увидеть, где она находится в сравнении с лучшей мировой практикой. Так же, как руководители предприятия должны отражать общее направление развития организации (посредством обучения и опыта), так и рисунки позволяют работникам понять, куда они идут. Промежуточные рисунки также приводят примеры действий, необходимых для постоянных усовершенствований. Работники должны понять, что общая цель Системы 20 Ключей по усовершенствованию рабочего места состоит в том, чтобы повысить начальный оценочный балл на 20 пунктов в течение 3-х лет, что приведет к повышению производительности в два раза.

Очевидным ответом на такое утверждение может быть то, что и это возможно только при наличии высокопрофессиональных кадров, использовании современных разработок и технологий.

Это является основой философии Системы 20 Ключей.

## **Синергетические эффекты**

Целью оценки является определение ситуации, где вы сегодня и где бы вы хотели быть завтра в сравнении с мировой практикой. Оценив вашу ситуацию, Система 20 Ключей предлагает реалистичный и практичный подход. Это достигается посредством **синергетического эффекта**, созданного комплексным использованием всех 20 Ключей.

Система 20 Ключей, называемая иногда "Сила 20" в целом преобразует организации логичным и сбалансированным образом. Положительные эффекты в одной области влияют на эффекты в другой. Например, действия, направленные на решение одной проблемы, несмотря на полезность таковых, не получают поддержки, т. к. в них не участвует вся организация. Подход Системы 20 Ключей предполагает, что одно действие прямо или косвенно влияет на другое, и каждое является опорой для другого. Например, используя диаграмму 20 Ключей и рассматривая ключи как критерии эффективности качества, затрат и поставок с целью достижения результатов в эффективности затрат при повышении добавленной стоимости на одного рабочего, организация должна работать с Ключом б *"Усовершенствование производственного процесса"*, сокращая количество времени на производство одного изделия. Поддерживающими и усиливающими в этом являются Ключ 19 *"Экономия энергии и материалов"*, Ключ 11 *"Обеспечение качества"* и Ключ 4 *"Сокращение незавершенного производства"*, которые способствуют обеспечению качества и скорости выработки продукта. Таким образом, все задействованные ключи участвуют в укреплении системы поставок и усовершенствовании рабочего места.

## **Всеобщее участие работников**

Одной из основных характеристик Системы 20 Ключей является вовлечение в этот процесс всех работников. Без индивидуального или организационного вовлечения, без обучения и подготовки, без соответствующего делегирования полномочий, без ответственности, подотчетности - никаких значительных и продолжительных усовершенствований быть не может. Только люди могут обеспечить успех. В этом состоит философия Iwao Kobayashi.

В результате этого создается многоотраслевая международная система оценки и инструмент развития для руководства и рабочих - методология, обеспечивающая совместную работу над общими целями в интересах бизнеса.

Повышение производительности отражается в увеличении доли рынка и конкурентоспособности, что в свою очередь приводит к повышению рентабельности.

Концентрация внимания на удовлетворенности клиента качеством продукта - залог роста рентабельности. В условиях быстро меняющегося рынка только те, кто внедряет достижения науки и производства, будут победителями завтрашнего Дня.

Высокие результаты становятся возможными при постановке дерзких, перспективных, но реалистичных целей в области Системы 20 Ключей, предполагающих постоянные улучшения, осуществляющиеся шаг за шагом, при этом каждый новый шаг опирается на предыдущий.

Некоторые ожидаемые результаты:

- a. удвоение производительности;
- b. существенное улучшение качества (сокращение брака более чем на 90%);
- c. сокращение производственного цикла и сроков освоения;
- d. оптимизация себестоимости изделий;
- e. повышение безопасности.

В дополнение проявляются следующие положительные результаты:

- a. создание культуры приверженности постоянным усовершенствованиям и работе в команде;
- b. строгая рабочая дисциплина, контроль времени и приверженность;
- c. повышение гибкости и способности реагировать на изменения рынка;
- d. высокий уровень квалификации работников, владеющих разносторонними навыками;
- e. чистое и функционально организованное рабочее место.

Система 20 Ключей внедряется на каждом предприятии с учетом его специфических потребностей и приоритетов. Процесс внедрения данной системы учитывает особенности каждого предприятия.

Профессор Iwao Kobayashi пишет, что с момента разработки ППРПП у него никогда не было провала. Все его клиенты добивались успеха. Он уверен в том, что наиболее важные причины этого следующие:

1. Во-первых, полное понимание предприятия. Это понимание углублено системой оценки 20 Ключей для определения и получения полной информации о

- реально сильных и

- реально слабых сторонах организации (предприятия);

2. Во-вторых, подробный разговор с руководством, чтобы понять их идеи и потребности и определить, чего они действительно хотят и почему;

3. Только после этого он решал, как работать с предприятием и как обучать (например, если скорость разработок и развития является критической, тогда он адаптировал приоритетность внедрения Системы 20 Ключей с целью удовлетворения этой необходимости);

4. Он подчеркивает, что при обучении преподаватель должен быть уверен, что люди его понимают: преподаватель должен помочь людям помочь себе -это сущность Системы 20 Ключей - развитие людей;

5. Другим требованием для достижения успеха являются проверки исполнения: один раз в день, один раз в месяц, каждый месяц - минимум первые три года;

6. Ключевым фактором является то, что на многих предприятиях существуют некоторые программы по усовершенствованию, например:

- ТРМ - комплексная система эффективного использования производственного оборудования;

- TQM - Менеджмент качества;

- JIT-"Точно в срок".

Система 20 Ключей может и должна быть внедрена как программа, которая строится на этих принципах. Другими словами, ППРПП признает результаты, достигнутые предприятием в прошлом и предлагает "синергетический клей" для достижения долгосрочных результатов.

Еще одной составляющей причиной успеха ППРПП является метод ее внедрения. Только следуя подходу, разработанному профессором Кобаяши, успех может быть гарантирован.

### **Этапы внедрения**

Профессор Iwao Kobayashi рекомендует среднесрочное, трехлетнее внедрение всех 20 Ключей<sup>4</sup>. В хронологическом порядке этапы внедрения следующие:

***Этап 1. Подготовка (1 год)***

На этом этапе осуществляется начальное обучение Системе 20 Ключей, информирование о ее основных принципах и способах применения. Рабочее место оценивается в соответствии с количеством вовлеченных работников, степени их готовности и поставленных сроков. При этом ни одна группа не должна быть исключена из процесса. Используя оценки Системы 20 Ключей и их взаимосвязи, выбираются приоритетные ключи.

Ключ 1 *"Эффективная организация рабочего места"* внедряется на самом начальном этапе, так как он составляет основу производительности, качества и эффективности работы, а также оживляет организацию. Ключ 1 легко внедрять, если предприятие следует процессу внедрения, описанному в методологии Ключа 1. Это также ведет к повышению мотивации людей работать с другими ключами. Каждый месяц прогресс, достигнутый по Ключу 1 *"Эффективная организация рабочего места"*, рассматривается на многоуровневых ежемесячных собраниях, и тем самым готовится основа для внедрения другого приоритетного ключа. Высшее руководство и руководители подразделений обучаются разработке плана действий для нового ключа, они обучают своих подчиненных и внедряют запланированные действия. Во время ежемесячной сессии обучения рассматриваются результаты по запланированным действиям, после чего вовлекается новый ключ. Предприятия обычно внедряют от 7 до 10 ключей на подготовительном этапе.

Конечные результаты должны быть отмечены бонусами. Целью является воспитание людей и создание базы для реальных улучшений на 2 этапе и далее.

Этап 1 визуально отражается следующим образом:

На следующей странице приведен пример расписания для этапа 1 и указана последовательность его осуществления.

*Этап 2. Направленное внедрение (цель на первый год - повышение производительности на 30%)*

По окончании первых 12 месяцев проводится первое многоуровневое собрание, на котором определяется основная политика внедрения и разрабатывается трехгодичный план действий по направлениям внедрения Системы 20 Ключей по всему предприятию.

Этот этап относится в основном к первому году направленного внедрения. Направленное внедрение начинается с вводного многоуровневого собрания. Разрабатывается трехгодичный план действий, устанавливаются цели по направленному внедрению приоритетных ключей. Все подразделения организации вовлекаются в



процесс внедрения. Основные принципы внедрения Системы 20 Ключей становятся частью рабочей этики.

***Этап 3. Продвижение (цель на второй год - повышение производительности на 30%)***

На протяжении второго полного года внедрения Системы 20 Ключей устанавливаются более амбициозные цели и постоянно преследуется их достижение, например, уменьшение сроков поставок или повышение эффективности затрат.

***Этап 4. Стабилизация (цель на третий год - повышение производительности на 30%)***

На этом этапе все ключи внедряются на всех уровнях предприятия и во всех его подразделениях, обеспечивая максимальный эффект их использования. К концу третьего года внедрения цель - удвоение производительности - стала реальностью, и реальной стала возможность получения бронзовой медали ППРПП.

Система 20 Ключей стала неотъемлемой частью культуры производства и жизни организации, способствует достижению большей стабильности производственного процесса.

***Этап 5. Последующее развитие и экспансия***

Этот завершающий этап представляет собой процесс постоянного развития, внедрения усовершенствований - установление и достижение новых и больших целей в области повышения производительности с целью получения серебряной и золотой медали ППРПП. Это не является конечным пунктом внедрения постоянных усовершенствований, а промежуточным этапом данного процесса. Для получения трех международных наград необходимо пройти шаги, указанные в таблице "*Международные награды*".

В таблице 2, приложение 4 указаны этапы внедрения Системы 20 Ключей, а также пост суммы баллов по системе оценки 20 Ключей на протяжении этих этапов.

***Группа внедрения Системы 20 Ключей***

Очень важно создать группу внедрения Системы 20 Ключей, которая бы всецело способствовала достижению поставленных целей.

**Методы и приемы**

Существуют следующие методы и приемы, которые являются неотъемлемой частью пяти этапов внедрения, указанных выше. Каждый из них будет описан в этом разделе:

1. Радарная диаграмма Системы 20 Ключей;
2. Многоуровневое собрание;
3. План действий по Системе 20 Ключей;
4. Основная политика внедрения Системы 20 Ключей;
5. Общий план действий;
6. Цикл внедрения Системы 20 Ключей.

Оценка по Системе 20 Ключей должна проводиться всеми руководителями, а еще лучше всеми работниками организации, по меньшей мере, дважды в год (перед полугодовым и годовым многоуровневым собранием). Результаты оценки должны быть представлены в графической форме так, чтобы был, виден прогресс и чтобы это стимулировало работников проводить улучшения в дальнейшем.

## **2. Многоуровневое собрание**

Для успешного внедрения Системы 20 Ключей необходимо периодически проводить многоуровневые собрания, в которых принимают участие все работники организации, от руководителей высшего уровня до простых рабочих.

Цели этих собраний различны. Обычно они таковы:

- a) стимулировать организацию в целом;
- b) объявить о лидирующей позиции организации и укрепить ее;
- c) открыть каналы связи между разными уровнями и подразделениями организации;
- d) поддержать и ускорить процесс обучения Системе 20 Ключей и внедрения других стратегических приоритетов;
- e) запланировать внедрение Системы 20 Ключей и других стратегических приоритетов;
- f) обеспечить соответствующее проведение процесса внедрения и перепланировать действия.

Существуют четыре типа многоуровневых собраний:

- I. Ориентирующие и обучающие собрания;
- II. Плановые собрания;
- III. Вводные собрания;
- IV. Полугодовые и годовые собрания.

Каждое многоуровневое собрание должно быть тщательно спланировано высшим руководством, принимая во внимание специфику, культуру, нужды и уровень развития организации.

### **Ориентирующие и обучающие многоуровневые собрания**

Целями этих многоуровневых собраний являются:

- a) обеспечение понимания и знания методологии и философии Системы 20 Ключей по всему предприятию;
- b) достижение полного понимания содержания 20 Ключей на всех уровнях организации;
- c) передача навыков по планированию действий для внедрения Системы 20 Ключей и обеспечение правильного планирования по 7-10 выбранным приоритетным ключам на всем предприятии;
- d) начало внедрения выбранных приоритетных ключей;
- e) оценка достигнутого прогресса в процессе внедрения выбранных приоритетных ключей;
- f) установление каналов связи между разными уровнями и подразделениями организации.

### **Плановые многоуровневые собрания**

После тщательного и полного обучения всех работников организации, к концу первого этапа внедрения "*Подготовка*" необходимо разработать общий план действий по внедрению Системы 20 Ключей. Перед плановым многоуровневым собранием и на его протяжении должны быть разработаны и утверждены основная политика организации в области внедрения Системы 20 Ключей и общий план действий.

В плановом многоуровневом собрании обычно принимают участие все руководители организации. В случае малых предприятий также принимают участие все их работники, а в случае больших предприятий избираются представители каждого

уровня организации для участия в плановом многоуровневом собрании. Сразу после планового многоуровневого собрания организация готовится к проведению вводного многоуровневого собрания. Плановое многоуровневое собрание должно проводиться примерно за два месяца до вводного многоуровневого собрания.

### **Вводное многоуровневое собрание**

На этом собрании провозглашается официальное начало процесса внедрения Системы 20 Ключей с целью усовершенствования рабочего места. Обычно в процесс внедрения вовлекается вся организация, тем самым демонстрируется полное понимание необходимости данного процесса внутри организации. Некоторые организации вручают каждому работнику проспекты, устраивают общие обеды или другие общественные мероприятия - в честь начала нового этапа на пути повышения конкурентоспособности организации.

Это многоуровневое собрание проводится в начале фискального периода организации. Тем самым годовой рост производительности можно будет прямо сравнить с годовыми финансовыми показателями организации.

### **Полугодовое и годовое многоуровневое собрание**

Цель этих собраний:

- a) анализ прогресса в ходе реализации основной политики и общего плана действий;
- b) анализ прогресса в процессе внедрения всех ключей;
- c) пересмотр и уточнение планов действий;
- d) стимулирование организации к дальнейшему совершенствованию.

### **3. План действий по внедрению Системы 20 Ключей**

План действий для каждого из 20 Ключей содержит подробные измеряемые цели по данному ключу, действия, необходимые для их достижения, указывает лица, ответственные за их выполнение, и сроки их реализации. Эти планы действий должны быть вывешены на рабочих местах или в подразделениях организации для наглядной демонстрации достигнутого прогресса.

Полугодовой и годовом многоуровневом собрании рассматриваются и оцениваются результаты, достигнутые в процессе внедрения Системы 20 Ключей. Они наглядно представляются в виде цветной Матрицы достижения целей.

### **4. Основная политика внедрения Системы 20 Ключей**

Основная политика внедрения Системы 20 Ключей, которая представлена в форме таблицы (смотри следующую страницу), включает следующие элементы:

1. Основные направления внедрения Системы 20 Ключей;
2. Номера ключей, текущий и запланированный счет Системы 20 Ключей;
3. Девиз для каждого из 20 Ключей;
4. Измеряемая цель или цель для каждого из 20 Ключей;
5. Описание процесса достижения поставленных целей.

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ НАГРАДЫ

Система эталонных сравнений ППРПП позволяет организациям определять их текущий статус и продвижение. Три вида наград характеризуют высшие достижения: бронза, серебро и золото. Эти медали присуждаются предприятиям Институтом Развития ППРПП. В таблице представлен перечень медалей и соответствующие им критерии.

**Таблица 7**

#### Награды ППРПП

Награды ППРПП	В условиях глобального спада и снижения продаж и прибыли в промышленности			
	Баллы	Пр	Пр	Примечание
Бронзовая медаль	65 баллов стабильно более 60 баллов	→	→	Прибыль не снижается даже при падении продаж
Серебряная медаль	75 баллов стабильно более 70 баллов	→	↗	Продажи снижаются, прибыль растет
Золотая медаль	85 баллов стабильно более 80 баллов	↗	↗	Продажи и прибыль растут

Если предприятие внедряет примерно шесть ключей в год, то ему потребуется шесть или более лет, чтобы получить бронзовую медаль.

Если предприятие внедряет все 20 Ключей на втором году, то ему потребуется примерно три года, чтобы получить бронзовую медаль.

## 9.2 Рационализация систем управления

Для того, чтобы навсегда покончить с практикой выпускать продукцию низкого качества и при низкой производительности труда, что имело место в прошлом, и противопоставить этому производству и управление на высоком уровне, которое можно достичь благодаря системе 20 ключевых принципов, вам необходимо ощущать понимание со стороны всех членов трудового коллектива предприятия.

Если же руководство издает свои приказы сверху, то вряд ли это согласуется с мнением всех остальных членов трудового коллектива предприятия, успех редко приходит, когда задачи являются строго обязательными.

С другой стороны, если рабочие установят, свои собственные приоритеты и будут игнорировать требования начальства, то их авторитет выйдет за рамки и поведение будет бессмысленным, по крайней мере, в контексте экономических задач предприятия. Большие цели достигаются только тогда, когда все работники предприятия работают для достижения своей собственной цели и одновременно помогают добиться дальнейших результатов тем, кто их окружает.

Такая ситуация складывается только тогда, когда задачи предприятия совпадают с задачами руководства.

Для успешного достижения поставленной цели, необходимо, чтобы высшее руководство и руководители среднего звена на предприятии определяли задачи сообща, с присущим чувством собственника с обеих сторон. Только тогда обе стороны смогут работать вместе над осуществлением коренного преобразования предприятия снизу доверху.

Управление осуществлением поставленных задач - вот в чем заключается суть **Ключа 2**. Без явного одобрения поставленных задач, программа преобразования не будет претворена в жизнь.

Для того, чтобы Программа Преобразования успешно осуществлялась, высшее руководство предприятия и начальники цехов должны встречаться раз в год, либо 1 раз в квартал для того, чтобы ставить перед собой общие задачи и планы по претворению их в жизнь.

### Уровень 1

Чрезмерно жесткий стиль руководства - нет никакой четкой системы управления, есть только начальник, которому все подчиняются.

Если бы вы посетили исправительно-трудовые лагеря, то вы наверняка увидели бы надсмотрщика, выкрикивающего приказы рабочим в резкой форме: "Эй ты, в следующий раз бери лопату!"; или "А теперь ты! Толкай тележку!". Естественно, у рабочих вырабатывается отношение типа: "Интересно, что они в следующий раз заставят нас делать - мне не нравится эта работа!". Вы ничего не можете сделать, чтобы полностью предотвратить такое отношение, но администрации следует хотя бы попытаться понять, как развивается такое отношение и затем постараться уменьшить такие настроения.

Удивительно то, какое большое количество небольших предприятий управляются наподобие трудовых лагерей. У них отсутствует какая бы то ни было система управления, за исключением капризов со стороны руководителей, которые считают, что рабочие должны вскакивать со своих мест, как только те произнесут хотя бы одно слово.

"В конце концов, им за это платят ...". Многие средние и крупные предприятия имеют такие участки, либо отделы, которые функционируют в такой же удивительной манере.

Несмотря на то, что на крупных предприятиях отмечается тенденция попытаться сократить инструкции в приказном тоне, тем не менее, быстрое исполнение здесь происходит именно благодаря этим приказным командам.

Однако, злоупотребление служебным положением и недостаток руководства при этом методе руководства может вызвать и ряд других проблем.

## **Переход к уровню 2**

Составьте детальную организационную схему.

Предприятие, либо производственный участок, где слабо поставлена организация, могут начать таким образом: прежде всего, составьте список работников и их основные обязанности. Затем, составьте схему, где отображены все взаимосвязи касательно обязанностей. И, наконец, изучите внимательно схему, возможно, какие-то вопросы повторяются, а какие-то вообще упущены из виду. При необходимости, проведите корректировку всех обязанностей с целью убедиться, что все важные функции включены, а затем создайте формальную организацию.

Наибольшие изменения необходимы тем предприятиям, у которых не было организации в прошлом. Без составления официальной схемы организации, будет очень трудно разграничить обязанности.

Если же предприятие достаточно крупное для того, чтобы оправдать многоступенчатую систему управления, вам необходимо убедиться в том, что каждый

подчиненный подчиняется только одному начальнику. Смешанная подчиненность часто сковывает инициативу и снижает ответственность.

Для достижения эффективности, каждому руководителю необходимо подходящее число непосредственных подчиненных - если их очень мало, система не принесет пользы, а если же их слишком много, то отдел станет просто неуправляемым. Если для ряда производственных занятий присущи одни и те же характерные черты, их можно объединить и подчинить одному руководителю или работнику.

### **Важные замечания и подсказки**

Обязанности и границы ответственности каждого служащего должны быть четко разъяснены.

### **Уровень 2**

- руководство организации часто нечетко дает указания;
- распоряжения напоминают лозунги, не показаны пути их выполнения.

Организационная структура системы второго уровня известна. К сожалению, нечетко определена схема разработки задач. Мы знаем только то, что идут указания сверху, но они расплывчаты и носят чрезмерно общий характер, следовательно, очень трудно работать в соответствии с такими указаниями. Это напоминает самого генерального директора, который произносит: "**Главное - безопасность!**". Руководители среднего звена и ведущие специалисты передают в свою очередь эти указания рабочим, но ни они, ни рабочие практически не знают, чего хочет от них начальник. Что они должны сделать для обеспечения безопасности, или какова их безопасность сегодня - остается загадкой.

Похожие приказы: "выпускать высококачественную продукцию быстро и дешево" издаются на очень многих предприятиях и, тем не менее, работников не информируют о графиках поставки, уровнях качества, либо о структуре затрат.

### **Переход к уровню 3**

Четко указывайте задачу, разъясняя, **кто, что и когда** должен сделать и (по возможности) **как**.

Для успешного выполнения важно разбить большую задачу на задания, исполнять которые смогут отделы, группы, либо отдельные лица, ответственные за эти вопросы. И в продолжение темы "безопасности", если генеральный директор требует "Обеспечить безопасность!", то руководители среднего звена должны организовать учебные занятия для работников и обеспечить установку защитных выключателей и ограждений, где это нужно. Начальники цехов должны определить какого типа защитные системы нужны для



их оборудования, наконец, мастера в цехах должны обучить людей технике безопасности и использованию защитных систем.

Примером эффективного указания сверху с целью улучшить деятельность завода, является следующее: “В этом году мы должны наполовину уменьшить количество производственных операций”. Сроки ясны (в этом году), необходимые действия (сократить число операций) и количество задач в цифровом выражении (сократить наполовину по сравнению с нынешним).

В такой ситуации слушатели (в данном случае все рабочие) будут знать, что именно они должны выполнить это задание.

### **Важные замечания и подсказки**

- излагайте задачу в деталях, чтобы она стала ясной для подразделения или отдельного работника;
- определите количество задач.

### **Уровень 3**

Организация работает как часы. От руководства поступают ясные распоряжения с разъяснением ответственности исполнителей.

На этом уровне, система управления в целом и все ее подразделения работают подобно часовому механизму, где вся система взаимосвязана (отделы, департаменты, сектора, либо отдельные лица) и где каждый выполняет свои обязанности.

Масштабные задачи подразделены на четкие задания в логической последовательности. Все отделы, группы и сектора составили свои собственные планы и легко идут к поставленной цели.

Этот уровень является, самым основным этапом в организации работы офиса и за прошедшие годы бурного экономического роста такая система была признана наиболее приемлемой.

Такая система управления довольно жесткая, ей присуща слабая обратная связь со стороны низшего звена.

Во времена медленного экономического роста, многие организации пытаются продолжить свой быстрый рост в тех областях, где сделать это уже невозможно. Это противоречие появляется именно в результате слабой обратной связи, которая характерна для организации, где управление ведется по типу часового механизма.

### **Переход к уровню 4**

Выбирая цель, сознавайте, что для ее достижения понадобятся согласованные усилия всех сотрудников.

Когда появились прогнозы бурного экономического роста, многие предприятия начали брать на вооружение организационную структуру "часового механизма", готовясь к выполнению более сложных задач. В период быстрого роста такой тип организации был очень успешным.

К сожалению, в нашу нестабильную эпоху, "часовые механизмы" больше так не срабатывают, как это было раньше. Изменения, происходящие повсюду, повлияли и на эффективность этой системы тоже. Систему "часового механизма" необходимо заменить на новую, которую характеризует следующее:

**I. Общие цели:** В ответ на происходящие изменения в экономике и промышленности, работники, по крайней мере, начиная от руководителей, должны разделять общее понимание цели и чувствовать свою личную связь с этими задачами. В этом заключается отличие от той системы, которая доводила задачи до работников сверху вниз;

**II. Соединенные "вектора" для достижения поставленной цели:** Очень важно понять, что когда все члены трудового коллектива работают с особым усердием, а результатов больших нет, это не означает, что они ленивы и не способны.

Скорее всего, речь идет о разобщенности "векторов" (направлений), т.е. люди не идут сообща в одном направлении, несмотря на то, что каждый в отдельности является специалистом высокого класса и имеет желание трудиться.

Работники должны не только согласиться выполнять общую задачу, но каждый должен направлять свои усилия в общем направлении.

#### **Важные замечания и подсказки**

Сотрудничество и дружная работа необходимы для успеха.

#### **Уровень 4**

Работа дружной командой - устремления всех сотрудников совпадают.

Если у предприятия нет общих для всех задач и общей стратегии их выполнения, реального прогресса ждать не приходится. Без налаженной работы в группах возникают трения в коллективе и больше разобщенности, нежели объединения перед общей целью.

На предприятии четвертого уровня, руководители верхнего звена и ведущие специалисты удачно объединили свои задачи - каждый идет к общей цели. Руководители используют систему совпадения направлений в работе, либо координируют свою работу, соединяя общее по всем уровням, и проводят регулярно встречи руководителей всех рангов для обеспечения взаимосвязи каждого со всеми. В условиях четвертого уровня, работники должны работать как одна команда.

#### **Переход к уровню 5**

- задачи организации должны быть известны и понятны каждому сотруднику;
- старайтесь развивать возможности сотрудников;
- согласуйте цели организации и личные цели сотрудников.

В целях достижения пятого уровня необходимо постоянно проводить встречи с работниками всех уровней данного предприятия с тем, чтобы сверить общие задачи с задачами, стоящими перед отдельными членами коллектива.

Кульминацией таких действий является всеобщее распределение задач между всеми работниками.

Для того, чтобы объединить все задачи, стоящие перед предприятием, вам необходимо повысить уровень персонала. Например, рынок постоянно меняется, и требует поэтапных изменений стратегии, что в свою очередь означает и корректировку деятельности работников. Если вы постоянно повышаете уровень членов коллектива, используя учебные программы, они будут в состоянии адаптироваться к новым ситуациям и разделить общую заинтересованность, если предприятие изменяет свою стратегию.

#### **Важные замечания и подсказки**

- создавайте для сотрудников возможность развивать свои способности;
- направленно развивая способности сотрудников, организация увеличивает свою гибкость и приспособляемость к изменяющимся рыночным условиям.

#### **Уровень 5**

- организация становится "всепогодной" - ее задачи разделяют все сотрудники;
- руководство издает ясные распоряжения, которые охотно исполняются;
- руководство развивает способности сотрудников, тем самым развивая возможности организации.

Организационная структура пятого уровня включает систему проведения собраний раз или два в год с присутствием представителей всех уровней, где все предприятие может выразить свое одобрение по поводу поставленных задач и унифицировать свои планы для достижения этих целей.

Ввиду того, что из-за изменений, происходящих в мире, постоянно меняются требования для выполнения совместных планов, предприятие использует такую систему, при которой все работники могут объединиться с тем, чтобы помочь друг другу адаптироваться к изменившейся обстановке.

## **9.2 Учет и распределение рабочего времени**

Стремясь повысить качество продукции и расширить ее выпуск, большинство компаний используют различные стратегические, производственные и управленческие подходы. Если эти подходы не включают специально установленных рабочих часов и перерывов на обед, может возникнуть беспорядок.

Набор подходов, регулирующих взаимоотношения администрации и рабочего коллектива обычно отражает пожелания руководства предприятия и мастеров и их понимание организации производства и производительности труда. Везде, кроме самых плохих фабрик, администрация предприятия стремится сделать распорядок дня удобным для рабочих. Поскольку порядок работы предприятия определяется многими взаимосвязанными правилами, трудно судить о ценности отдельного распоряжения без того, чтобы рассмотреть его в рамках всей системы. Правила, определяющие время начала и окончания работы, начало и длительность перерывов должны органично входить в общий порядок работы фабрики, а не определяться произвольно.

К примеру, на одной фабрике рабочие начали устраивать перекуры, занимаясь болтовней, в рабочее время бросали станки, чтобы заняться личными делами. Руководство к этому отнеслось неодобрительно и приняло решение, чтобы рабочие не могли оставлять свои рабочие места, вне 10 минутных перерывов в 10 часов утра и в 3 часа дня, чтобы выпить кофе. Новая система перерывов для кофе не сработала хорошо, вначале рабочим она понравилась, но вскоре они начали уходить со своих рабочих мест на перерывы для кофе до 10.00 и возвращались после 10.10. Вскоре они стали жаловаться, что десятиминутные перерывы слишком коротки. Руководство поняло, что положение дел не лучше, чем было до введения перерыва на кофе.

Решение заключается не просто в изменении длительности перерывов, поскольку это может вызвать другие проблемы. Успех или провал такого или иного решения определяется в основном тем, как хорошо этот подход вписывается в общий порядок организации.

Этот ключ - один из самых тяжелых для исполнения, потому что он имеет дело с человеческими взаимоотношениями, а также с направленной политикой руководства. Стимул, полученный от успешного осуществления других ключей, сделает возможным осуществить этот ключ тоже.

### **Уровень 1**

Рабочее время, время перерыва оставлено на усмотрение рабочих.

### **Переход к уровню 2.**

Установите какое-нибудь официальное начало дня, например, утреннюю планерку.

Чтобы день правильно начался, часто очень эффективно, чтобы все рабочие участка или отдела собирались вместе для утренних объявлений и чтобы их радостно поприветствовали. Эта идея может показаться очень простой и даже глупой для западного читателя, но результаты могут быть удивительными. Даже показ сдержанного единства утром может иметь глубокий эффект на атмосферу оставшегося дня. Медлительность (и присущее ей отрицательное влияние на мотивацию служащего в течение оставшегося дня) очень сокращается, когда рабочему приходится входить в середине собрания.

Какое-то собрание полезно провести также после обеда, и хотя оно, вероятно, представляет меньшую важность, определенная групповая деятельность в конце рабочего дня также может способствовать собранности. Вначале может быть оппозиция со стороны более циничных сотрудников. Поговорите с ними лично и попросите их помощи в создании энтузиазма и, чтобы избежать словесного саботажа, через некоторое время устанавливается привычка, и утренние собрания начинают оказывать желаемый эффект.

Японские компании известны своими музыкальными гимнастическими упражнениями, которые проводятся каждое утро перед работой. Программа зарядки популярна в японских компаниях, потому что она не только положительно влияет на здоровье служащих и увеличивает безопасность (помогая прийти в бодрое состояние рано утром), но также дает формальное начало дню.

#### **Важные замечания и подсказки**

- утренние собрания должны быть короткими - не более 3 - 4 минут, иначе они окажут антипроизводственный эффект на мотивацию. Чтобы собрания были короткими, проводите их в помещении без стульев или заведите формальный порядок стоять во время собраний;
- проводите утренние встречи в сравнительно небольших группах и недалеко от рабочих мест;
- звонок или свисток утром и вечером помогает людям осознать время рабочих часов. Утренний колокол может послужить сигналом к началу утреннего собрания;

- утренняя гимнастика не такое уж глупое дело, как это может показаться на первый взгляд.

#### **Уровень 2**

Некоторые люди опаздывают на утренние упражнения или утренние встречи.

На фабрике 2 уровня, несмотря на свисток или утреннее собрание, которые ясно отмечают начало рабочего дня, некоторые люди вбегают, с опозданием или запыхавшись. Еще звонка на обед некоторые работники уже выстраиваются в очередь в кафетерий или снимают свою спецодежду и уходят с рабочих мест.

На фабрике такого рода нарушители распорядка, к сожалению, становятся примером, которому следуют остальные. Если некоторые работники обычно опаздывают или раньше срока уходят домой, то другие сотрудники считают такое поведение возможным для себя. Такая ситуация имеет тенденцию прогрессивно ухудшаться, если не принять мер. Фабрики обычно не задерживаются долго на уровне 2, они либо поднимаются к уровню 3 либо опускаются к уровню 1.

На фабрике 2 уровня люди имеют тенденцию мыться и переодеваться за 10 минут до звонка, чтобы уйти с фабрики со звонком. На этом уровне свет на фабрике выключается и двери закрываются после ухода, что поощряет служащих раньше прекращать работу, чтобы уйти домой.

### **Переход к уровню 3**

Уделяйте время поддержанию ежедневного распорядка, чаще встречаясь с руководителями участков и мастерами.

Фабрики, которые находились на уровне 2, но регрессировали, в течение долгого времени имеют тенденцию формировать плохие привычки. Ломка этих привычек и продвижение к уровню 3 обычно трудная задача.

Предположим, что руководитель цеха или участка решает наладить у себя дисциплину и дает своим подчиненным строгие указания соблюдать распорядок дня. Мастера могут сказать своим рабочим, чтобы те работали до обеденного звонка и лишь затем становились в очередь. Но когда мастер отсутствует, рабочие не захотят терять время по сравнению с другими группами, которые выстраиваются в кафетерий заранее и постараются попасть в очередь перед другими, когда это возможно. Наладить дисциплину - это трудное задание для отдельного участка.

Решение этой проблемы конечно в том, чтобы дисциплина налаживалась на всей фабрике. Бригадиры и руководители участков должны встречаться вместе, чтобы обсудить время начала и окончания работы, и перерыва. Улучшения должны быть сделаны по всей фабрике.

### **Важные замечания и подсказки**

- приверженность точному времени должна осуществляться через одновременную, проходящую по всей фабрике кампанию;
- дружелюбно, мягко посоветуйте и убедите опаздывающих и тех, кто раньше уходит, соблюдать распорядок рабочего дня.

### **Уровень 3**

После того, как заканчивается утреннее собрание, каждый приступает к работе.

На фабрике 3 уровня проблемы, связанные с опозданием людей на утренние собрания, ранним уходом и продлением обеда решены. Когда утренние собрания закончены, рабочие прямо идут на свои рабочие места.

К сожалению, рабочие обычно не торопятся надевать рабочую одежду и начинать работу, и время теряется. Даже на местах, где не нужно надевать специальную рабочую одежду, рабочие начинают чистить свое оборудование, раскладывать инструменты и организовывать свою работу на день и, хотя нет вреда в этой деятельности, часто она отнимает больше времени, чем требуется. Деятельность по очистке и организации рабочего места должна проводиться после того, как прозвенит звонок вечером, перед тем, как рабочие уйдут домой. Вы можете обнаружить, что приведение в порядок станка может занимать 10 минут утром в начале рабочего дня, но та же работа занимает всего две минуты, если она делается после звонка перед уходом домой.

Эти поглощающие время утренние виды деятельности показывают, что желание увеличить производительность еще не проникло в сознание всех сотрудников компании.

#### **Переход к уровню 4**

Поощряйте рабочих делать подготовку к следующему дню перед тем, как они уходят домой вечером.

Прежде всего, важно, чтобы руководители участков ясно указывали заранее какую работу нужно выполнять. Это не означает, что должна быть установлена вся номенклатура продукции на завтра, но основные работы в цехе должны быть поняты, чтобы их спланировать заранее вечером.

Некоторые мастера дают устные инструкции рабочим, передают им записки с инструкциями или даже полагают, что рабочие знают, какая у них будет работа на следующий день. Эта система слабо влияет на производительность. Лучше на каждом рабочем месте вывесить листок с заданием на завтра. Выдача рабочих заданий не только позволяет рабочему ясно понять работу, но побуждает руководителя четко и ясно думать. Другие рабочие, которые проходят через территорию, тоже видят объявления, которые информируют их о том, что происходит на этой станции и помогает им осознать работу всей фабрики. Вывешивание на виду рабочих заданий дополнительно побуждает рабочих к выполнению задания, которое известно их товарищам.

Если задание на завтра раздается вместе с сегодняшней работой, то рабочие будут планировать работу завтрашнего дня, когда они выполняют сегодняшнюю работу. Если их поощрять, то они начнут готовить инструменты, материалы и планы на завтрашний день до того, как они уйдут домой.

**Важные замечания и подсказки.**

Вывешивайте на рабочих местах задания на сегодня и на завтра.

**Уровень 4**

Когда раздается звонок, рабочие уже одеты в рабочую одежду и собрались на утреннее собрание.

На фабрике 4 уровня рабочие уже собрались на утреннюю встречу до того, как прозвучал сигнал. Они уже одеты в рабочую одежду и готовы работать. Рабочие места ждут начала работы, вся подготовка была закончена вчера вечером до того, как рабочие ушли домой.

Прежде чем фабрика может достичь 4 уровня в учете и распределении рабочего времени, она должна достаточно продвинуться в **Ключе 7** (Работа без постоянного присмотра), чтобы оборудование работало автоматически в течение одного цикла во время обеда и после ухода. Иначе, если, например, машина с 30-минутным циклом получила задание обработать что-либо за 20 минут до времени ухода, рабочему (который работает только на одном станке) пришлось бы стоять и ничего не делать 20 минут до ухода, либо раньше уйти домой, либо начать работу и остаться после работы. Все три ситуации являются потерей или не соответствуют приверженности учету и распределению времени.

**Переход к 5 уровню**

Устраните все виды работы, которые вызывают физическую усталость, ведущую к потере.

Чтобы достичь 5 уровня, работа должна проходить ровно все время. Это означает, что фабрика должна устранить всю тяжелую физическую работу, которая требует, чтобы рабочие делали перерывы, чтобы перевести дыхание. Группы ДМГ или отдельные рабочие могут использовать систему предложений по улучшению, чтобы устранить эти формы тяжелого труда. Когда это сделано, работа набирает ритм и течет гладко, легко и гораздо приятнее.

На этой точке становится возможным (и важным) для рабочих развивать привычку не останавливаться на перерывы, если только не пришло время определенного перерыва. Конечно, будет невозможно достичь идеала 5 уровня, работая исключительно только на этом ключе, достижение уровня 5 требует объединенных усилий по всем 20 ключам.

**Важные замечания и подсказки**

- рабочие должны делать перерывы только во время перерывов;
- прежде, чем достичь 5 уровня, доведите остальные 19 ключей также до высокого уровня.

**Уровень 5**

- когда раздается утренний сигнал, рабочие уже на месте;



- приведение в порядок оборудования и подготовка на завтра делаются после вечернего звонка.

Фабрика 5 уровня находится в жестком графике: рабочие начинают во время, обеспечивая интересы компании, но они и уходят во время, чтобы компания не лишала их своего личного времени. На линии сборки, например, конвейер, начинает двигаться, когда звучит утренний звонок. Он останавливается с вечерним звонком. После того, как он останавливается, рабочие быстро заканчивают подготовку к завтрашнему дню и затем идут домой, утром все готово к работе. В машинном отделении и у прессы такое же высокопроизводительное отношение и процессы продуманы, как на конвейере. Каждый готовит себе рабочее место, чтобы утром начать работу, не теряя время на то, чтобы познакомиться с работой.

#### **9.4 Обучение смежным профессиям**

Во многих компаниях неожиданное отсутствие работника может привести к простой станка, а иногда и вызвать серьезные сбои в производственном графике всей фабрики. Если такие компании не смогут повысить свою гибкость, то сложности с быстрой заменой отсутствующего работника будут постоянно создавать проблемы при изменениях спроса на изделия. Такие же проблемы будут возникать и при внедрении тех изменений в управлении производством, которые привносит план Практической Программы Революционных Преобразований на Предприятии (ППРПП).

Чтобы быть в состоянии быстро реагировать на изменения в окружающей обстановке и изменения спроса, все сотрудники должны разнообразить свое рабочее мастерство, не только участь другим видам работ на своем станке или в пределах своего участка, но приобретая навыки иных профессий.

К сожалению, процессы на многих фабриках настолько сложны, что может уйти вся жизнь, чтобы овладеть всеми ими. Прежде, чем предлагать служащим обучаться различным видам работ в цехе, сами работы должны быть упрощены, чтобы они были менее трудными и сложными.

Чтобы добиться высокой гибкости (и на основе этого - максимальной способности приспособливаться к изменениям в условиях рынка), компания должна быть в состоянии свободно перемещать своих служащих при необходимости. Для этого служащие должны вначале освоить все навыки в пределах своей профессии и, затем, начать и изучать другие профессии, используемые на фабрике. После разработки плана необходимого обучения и переподготовки, установите специальный щит для отражения результатов, которых добился каждый из обучающихся смежным профессиям. Даже, если процесс обучения

занимает продолжительное время, служащие должны перемещаться к другим станкам (официально или неофициально), чтобы они получили реальный опыт работы на других участках.

Разумеется, при широком охвате рабочих и служащих системой обучения смежным профессиям с перемещением их на другие рабочие места, временно снижается производительность и объем производства, могут подняться затраты, потому что перемещение снизит средний уровень опыта на работе. Однако, в конечном результате все служащие поймут работу друг друга. Такое состояние позволит компании быстрее приспособливаться к изменениям рынка и облегчит общение и взаимопонимание между отделами, и их сотрудничество. Кроме того, снижается вероятность потерять работу для каждого из сотрудников, потому что они скорее могут получить другую работу, а не быть уволенными при изменении рыночной ситуации.

### **Уровень 1**

Ни руководство, ни рабочие не заинтересованы в обучении смежным профессиям.

У каждой фабрики есть “эксперты”, которые обладают уникальными или специализированными навыками, которыми не владеют все рабочие в целом и даже небольшая часть рабочих. Это неизбежно. На фабрике уровня 1, однако, руководство удовлетворено положением, поскольку все необходимые сложные работы в производственном процессе выполняются этими отдельными экспертами. Руководство не думает о введении обучения смежным профессиям.

В японском фольклоре есть история об известном изготовителе мечей, который мог ковать мечи, как никто другой. Его мечи были ценными, потому что только он владел определенной секретной техникой. Чтобы защитить ценность мечей, он решил никого не учить своему ремеслу. Когда другой изготовитель мечей попытался украсть этот метод, хозяин этого метода отрубил ему руки, чтобы он никогда не мог изготавливать мечи.

Хотя эта история выглядит варварской, она удивительно хорошо описывает многие фабрики уровня 1. Многие служащие на фабрике 1 уровня пытаются защитить свою ценность, накапливая технологию, даже выражая неприязнь к другим, которые пытаются приобрести те же навыки. Такое отношение вредит производительности компании в целом.

### **Переход к уровню 2**

Поймите необходимость обучения всех работников разным профессиям.

Прошло то время, когда вы могли составить производственный график в начале месяца и без изменений работать по нему до конца месяца. В наш век медленного роста

производства и многообразия требований потребителя, изменения в производственном графике являются фактом жизни.

Изменяющиеся графики и укороченные производственные циклы означают, что фабрики не могут больше позволить себе иметь горы товарно-материальных запасов между производственными линиями, чтобы предостеречься на случай “отсутствия эксперта”. Без эксперта и без товарно-материальных запасов следующий процесс простаивает, подвергая опасности график. Единственный выход из этого тупика - это перекрестным обучением разнообразить рабочие навыки. Руководство должно понять необходимость перекрестного обучения и в группах ДМГ (участвующих в Деятельности Малых Групп - **Ключ 3**) это должно стать предметом обсуждения.

#### **Важные замечания и подсказки**

- группы ДМГ должны выбрать темы, связанные с перекрестным обучением;
- удостоверьтесь, что все служащие знают о приверженности компании этим принципам - обучение смежным профессиям и перекрестная тренировка делают их более ценными сотрудниками компании.

#### **Уровень 2**

Обучение мастерству начинается с рабочих групп.

На фабрике 2 уровня группы ДМГ и все рабочие понимают необходимость изучения разных дополнительных профессий. Были проведены собрания, чтобы планировать переподготовку посредством взаимного обучения, и некоторые занятия по взаимному обучению уже начались.

Лидеры групп ДМГ предложили своим товарищам активно включиться в процесс перекрестного обучения, и члены группы с энтузиазмом относятся к изучению новых навыков. Работники охотно расспрашивают и учат друг друга обращению с различными видами оборудования.

Мастер фабрики второго уровня старается выделить время для перекрестного обучения во время смены. Отношение рабочих постепенно изменяется от ” Опять это перекрестное обучение ” к мысли ”Я думаю, я использую этот шанс, чтобы научиться работать еще на одном станке”.

#### **Переход к уровню 3**

Помогите каждому понять как интересно иметь много навыков.

Опыт работы с Практической Программой Революционных Преобразований на Предприятии показывает, что по мере того, как компании повышают свой уровень по всем ключам, рабочие убеждаются в неэффективности взаимоотношений типа: ” человек человеку - волк ” и охотнее работают в коллективе. Деятельность, которая раньше

приводила к возмущению и жалобам типа: "а что я от этого буду иметь" или угрозам профсоюзной деятельности, теперь воспринимается с интересом.

Как только улучшения, вызванные внедрением системы 20 ключей, дошли до каждого рабочего места, рабочие стали более заинтересованно относиться ко всем измерениям, происходящим на фабрике; они с интересом включаются в обучение новым рабочим навыкам. Часто этот интерес можно стимулировать, если направлять перекрестную подготовку как соревнование, почти как игру. Один из способов делать это - установить доску (щит) по перекрестному обучению и вывесить ее на видное место, чтобы все видели. Цель - получить как можно больше двойных кругов (полностью обученный) на доске. Можно перевести значки в цифры, приписав двойному кругу счет три, одному кругу - счет два, треугольнику - счет один, и "X" - счет 0.

Затем вы можете изменять и совершенствовать форму соревнования, может быть полезно, придумать систему вознаграждений.

#### **Важные замечания и подсказки**

- выставьте доску, где отражен прогресс перекрестного обучения, чтобы каждый видел ее;
- составьте план переподготовки и переобучения.

#### **Уровень 3**

Полное перекрестное обучение ведется внутри рабочих групп.

На фабрике третьего уровня все работники каждого участка могут квалифицированно работать на всех станках, находящихся на этом участке. Конечно, некоторым оборудованием в цехах трудно управлять (например, станки с ЧПУ), поэтому возможно, что для некоторых машин все-таки потребуются специалисты. Но для общего оборудования на фабрике, улучшения в быстрой переналадке, улучшение измерительных инструментов и избавление от регулировок должны упростить операции настолько, чтобы ими можно было легко овладеть.

Перемещение служащих, чтобы подготовить их к работе на всем оборудовании - это только один путь, чтобы помочь всем рабочим участка овладеть всем оборудованием. Другой путь - изменить оборудование, чтобы оно было для всех простым в управлении. Этот принцип применяется в равной степени хорошо на операциях по сборке и в цехах с машинами. Унификация изделий, инструментов и операций упрощает работы, и рабочие могут изучить различные задания. Фабрика, которая преуспела в осуществлении таких программ, является фабрикой 3 уровня.

#### **Переход к уровню 4**

Следующим шагом в повышении гибкости всей фабрики является взаимное обучение между участками.

Первым шагом для продвижения к уровню 4 является убеждение рабочих в том, что необходимо дальнейшее расширение навыков за пределы их собственных групп. Нужно создавать условия для улучшения обмена опытом между группами. Расширение навыков внутри группы является относительно простым делом, которое гладко проходило под руководством лидера группы (мастера). Перекрестная тренировка между группами является более сложным делом, рабочим придется не только овладевать совершенно новыми видами работы, но им потребуется изучить станки и технологию, которых они раньше не могли видеть. С другой стороны, современный рынок с возрастающей жесткой конкуренцией характеризуется быстрыми изменениями спроса и требованиями быстрой поставки. Поэтому для всего предприятия жизненно необходимо, чтобы рабочие на фабрике были в состоянии с легкостью переходить от задания к заданию, когда этого требует рынок. Чтобы достичь этой трудной цели, каждая группа на фабрике должна выработать свой план, например, выбрать старшего члена группы, который мог бы помогать всем рабочим при переходе со станка на станок. Все должны проявлять решимость добиться полной гибкости предприятия.

#### **Важные замечания и подсказки**

- начните перестановку рабочих для обмена опытом на более простом оборудовании;
- поставьте цель - быстро приспособиться, чтобы фабрика могла выжить, даже если ассортимент изделий изменился полностью.

#### **Уровень 4**

- началась перекрестная подготовка между рабочими группами;
- наиболее жизненно важные группы начали работать в программе перекрестного обучения.

Фабрика 4 уровня завершила межгрупповую подготовку в наиболее жизненно важных группах до такой степени, что руководство может быстро реагировать на изменения в производственных графиках, перераспределяя рабочих в цехе, чтобы необходимая работа была сделана. Процесс еще продолжается, станочники обучают сварщиков, а сварщики обучают станочников, а рабочие участка окраски обучают и тех и других. У каждого позитивное отношение и желание учиться. На фабрике 4 уровня разработан набор планов-сценариев по быстрому перераспределению рабочей силы на случай различных изменений в спросе. План переподготовки разработан так, чтобы создать наиболее выгодный набор рабочих профессий и навыков.

В наиболее видном месте помещается доска, где отражен процесс перекрестного обучения с информацией о различных производственных группах. Посетители завода могут видеть уровень перекрестной подготовки, познакомившись с этой картой.

## **Переход к уровню 5**

Распространите овладение различными навыками и программу перекрестного обучения на всю фабрику.

Следующий шаг - это подготовить план для всей фабрики, который будет предусматривать непредвиденные обстоятельства для всех воображимых изменений, которые могут иметь место на фабрике. Затем создайте и осуществите общий план по подготовке и переобучению на фабрике с тем, чтобы достичь уровня, когда вы легко сможете приспособиться к любой ситуации.

Может стать необходимым дальнейшее упрощение некоторого оборудования, например, говорят, что нужно 10 лет, чтобы безупречно овладеть фасонно-фрезерным станком. Требовать, чтобы все фабричные рабочие овладели фасонно-фрезерным станком невозможно, на это уйдут сотни лет. Вместо того, чтобы рабочие изучали полный процесс управления фасонно-фрезерным станком, подготовьте их, чтобы выполнять упрощенные аспекты фасонно-фрезерной работы, после того, как “специалист” закончил наладку.

По тому же методу может действовать и сварочный участок. Если у вас есть приспособления, которые действуют как позиционеры, чтобы детали стыковались в правильном положении, модифицируйте оборудование так, чтобы оператору нужно было только сваривать по нисходящей линии, тогда каждый может выполнять сварку. Такие модификации оборудования должны быть выполнены, чтобы перейти на уровень 5.

### **Важные замечания и подсказки**

- сделайте оборудование легким в работе для людей из других подразделений;
- модифицируйте процесс сварки, чтобы даже неквалифицированный рабочий мог вести сварку.

### **Уровень 5**

Фабрика может свободно перераспределять рабочую силу, чтобы приспособливаться к переменам.

Руководители на фабрике 5 уровня могут свободно перераспределять свою рабочую силу в ответ на изменения в спросе. Это не означает, что каждый рабочий способен работать на любом оборудовании или сесть на любое место на сборочно конвейере. Это означает, что рабочие достаточно подготовлены и обладают опытом, чтобы руководство могло перераспределять работу в случае если возникнет любой воображимый сценарий, не оказывая отрицательного влияния на производство и не вызывая трудностей для рабочих.

На этом этапе, когда достигнут прогресс в других ключах (особенно в **Ключе 7**, Работа без постоянного присмотра), рабочие умеют работать на многих станках, и

перекрестная подготовка достигла такого прогресса, что рабочие обладают достаточными навыками, чтобы перейти на другой участок и работать там, на различных станках.

### **9.5 Помощь поставщикам в повышении качества продукции**

Практически невозможно в пределах одного изолированного предприятия поместить весь процесс производства от природного сырья до конечного изделия. Чтобы оптимально использовать все ресурсы, нужно разумно сочетать внутреннее производство с внешними закупками.

В Японии есть поговорка: **”Поставщик - зеркальное отражение предприятия”**. Если вы посмотрите на поставщика производственной компании, вы можете много узнать о самом производстве. Поставщик и его взаимосвязь с предприятием имеют большое влияние на качество производителя, графики поставок и цены.

Та помощь, которую компания должна предоставить своим поставщикам для повышения качества их производства, может быть различной. Одни считают, что взаимоотношение с поставщиком должно быть не больше, чем соглашение о продаже-покупке. Другие думают, что покупателю выгодно предоставить техническую помощь и поднять уровень технологии на фабрике поставщика.

Предприятие-изготовитель может лучше ознакомить своих поставщиков со своим собственным процессом и конечным продуктом с помощью учебных курсов: Анализ Стоимости (АС) и Стоимость Техники (СТ). Обе теории могут применяться вместе, чтобы снизить стоимость. Закупочная фабрика может посылать представителей на фабрику поставщика, чтобы помочь поднять основные показатели качества продукции поставщика. Это не только поможет поставщику хорошо работать в эту эру высокой конкуренции, но также обеспечит покупателя высококачественными, дешевыми товарами, которые отвечают его потребностям и поставляются вовремя.

Для блага обеих фабрик, покупатель должен развивать кооперативные взаимоотношения с поставщиком, чтобы они могли укреплять друг друга и развивать конкурентоспособные грани, которые может дать Практическая Программа Революционных Преобразований на Предприятии (ППРПП).

#### **Уровень 1**

Ваши взаимоотношения с поставщиком ограничены покупками, инспектированием деталей по мере того, как они поступают и спорами об их стоимости.

Во многих компаниях, когда поступают детали от поставщика, агент по инспекции поступлений вскоре берет телефон и кричит: “Эти детали - барахло! Все до одной -

плохие!” В ответ поставщик унижается и просит о терпении - но, не получает никакой определенной отдачи от того, что покупателю нужно улучшить. Это компания 1 уровня.

Когда поставщик поставляет дефектный материал, зачастую виноваты оба и поставщик и покупатель. Во многих случаях переданные поставщику технические требования не соответствуют нуждам заказчика. Плохая взаимосвязь между поставщиком и покупателем означает, что поставщик часто должен догадываться, чего на самом деле хочет заказчик. Когда детали доставлены, это часто не то, что имел в виду покупатель. Покупатель сердито возвращает детали (не делая больших усилий, чтобы решить вопросы, которые привели к проблеме) и требует новых деталей. Когда приходит время использовать детали, производственный процесс останавливается, потому что следующая партия не поступила.

Когда это происходит на фабрике, переговоры покупателя с поставщиком ведут к тому, что покупатель оказывает давление, чтобы снизить цены, угрожая прекратить бизнес в любое время, если поставщик не снизит цену, не ускорит поставки и не повысит качество. Переговоры часто ведутся так, как будто покупатель не осознает, что есть предел снижению цен; что требование снизить цены ниже разумных пределов вынудит поставщика снизить качество своей продукции. Не имея уверенности в поддержке покупателя, поставщик неохотно будет идти на долгосрочные инвестиции, которые реально снизят структуру стоимости и поднимут качество. Такая стратегия ведения переговоров со стороны покупателя ведет к тому, что покупаются детали плохого качества и не предвидится улучшений со стороны поставщика.

## **Переход к уровню 2**

Покупателю и поставщику нужно понять, что они являются дополнением друг друга, соучастниками единого производственного процесса.

Руководитель фабрики в компании В говорит: “Мне пришлось закрыть производство, потому что мне не поставили важнейшие компоненты - что мне оставалось делать? Это все вина поставщиков”. Между тем руководитель фабрики-поставщика говорит: “Мы опаздываем с изготовлением деталей для компании В, но чего они ожидают? Их детали так трудно изготавливать, а они нам ничем не помогают”.

Часто проблема с задержками поставок или низким качеством деталей - это не просто недостаток взаимопонимания. Поставщик и покупатель слишком заняты обвинениями друг друга в срывах поставок, чтобы понять, **что** они реально могут сделать для улучшения системы поставок. До тех пор, пока обе стороны не возьмут на себя ответственность за улучшение системы поставок, производство никогда не будет в состоянии гладко работать.



Поставщику часто приходится работать наощупь без достаточных объяснений, технической информации, без установившейся системы контактов с подразделениями покупателя и т.д. Конечно, его положение намного хуже, чем у любого цеха фабрики-покупателя, который всегда может рассчитывать на поддержку и помощь со стороны всех остальных цехов.

Первый шаг в установлении нормальных отношений с поставщиками - это рассматривать их как продолжение вашей собственной фабрики. Дайте им информацию, которая им нужна, чтобы производить хорошие детали, и позвольте им получать достаточную прибыль, чтобы поддерживать высококачественную работу. Работайте в направлении сотрудничества и межкорпоративной доброй воли.

#### **Важные замечания и подсказки**

- обращайтесь с внешним поставщиком, как если бы он работал у вас на фабрике;
- давайте необходимые разъяснения внешнему поставщику, как вы давали бы их вашему внутреннему подразделению.

#### **Уровень 2**

Техническая поддержка оказывается любому поставщику по его просьбе.

Когда это необходимо, предприятие 2 уровня помогает поставщикам техническими и экономическими советами. Группа работников входного контроля или специальная группа по оказанию инженерной помощи поставщикам официально отвечает за оказание технической помощи поставщикам.

Если у поставщика возникают вопросы о деталях заказа, он знает к какому подразделению обратиться за разъяснением или помощью. Инженеры, занимающиеся, переработкой или отвечающие за дизайн могут обсуждать заказы с поставщиком и советовать, как более эффективно изготавливать детали.

С другой стороны, поставщик может определить, что небольшое изменение в конструкции (например, сделать отверстие круглым, а не квадратным) может значительно сэкономить производственные расходы. Такие предложения могут быть сделаны, если реально действует система технической поддержки поставщикам.

Если вы как покупатель демонстрируете искренний интерес к операциям поставщика - интерес, который не ограничивается требованиями дальнейшего снижения цен, - то взаимоотношения между компаниями могут быть улучшены, при этом качество стабилизируется и принимается взаимовыгодное соотношение цены и стоимости. Фабрика, у которой есть такие взаимоотношения с поставщиком, считается фабрикой 2 уровня.

#### **Переход к уровню 3**

- сотрудничайте с поставщиком, помогите ему создать у себя группы по изучению **АС** (Анализа стоимости) и **СТ** (Стоимости техники);
- поощряйте участие поставщика в вашей системе предложений по улучшению.

Один из способов обеспечить быстрое улучшение завода поставщика - это проводить совместные занятия по **АС** и **СТ** с рабочими, руководителями и инженерами с завода поставщика. Наш опыт показывает, что часто у поставщика нет истинного понимания о том, как действует конечный продукт и поэтому у него есть склонность предпринимать бесполезные или низкопроизводительные производственные решения, которые совместные занятия могли бы устранить.

Сначала покупатель полностью объясняет функцию конечного продукта и занимается образованием по **АС** и **СТ**, затем покупатель должен объяснить как поставщик может принимать участие в системе по улучшению предложений. Чтобы обеспечить свое собственное благополучие, поставщик обычно сделает много предложений по улучшению конструкции тех деталей, которые он производит, предложения могут привести к снижению стоимости, более быстрым поставкам и более высокому качеству.

#### **Важные замечания и подсказки**

- научите поставщика, как использовать формы по улучшению производства (**Ключ б**) и методики промышленного конструирования;
- создайте систему приема и обработки предложений по улучшению от продавцов ваших изделий;
- пусть поставщики знают, что вы работаете для общего блага в вашей программе взаимоотношений с поставщиком - и хотя вы стремитесь к их улучшению, вы не пытаетесь обрести контроль над их операциями.

#### **Уровень 3**

Обеспечьте поддержку промышленного конструирования на каждой линии поставщика.

В эту эру низкого роста производства, конкуренция сильна во всех рыночных областях. Хотя внутренние программы по снижению стоимости, сокращению затрат времени на каждой операции и поднятию качества являются очень важными, их недостаточно, чтобы поддерживать жизнеспособность предприятия в сегодняшнем деловом окружении. Вы не можете оптимизировать стоимость и качество вашего конечного изделия без улучшения структуры стоимости и качества у поставщика.

Позади та эпоха, где улучшения в операциях поставщика являются предметом для переговоров. Сегодняшняя ситуация требует полного технического сотрудничества между поставщиком и покупателем. Очень важно для больших покупателей отправить своих

собственных инженеров, чтобы помочь мелким поставщикам сократить число операций в процессе и снизить другие расходы через методику промышленного конструирования.

Фабрика, вовлеченная такого рода сотрудничество в области конструирования, находится на третьем уровне. Фабрика 2 уровня отвечает на вопросы и проблемы своих поставщиков.

Фабрика 3 уровня идет дальше и занимает решающую позицию в решении проблем, посещает заводы поставщика и анализирует процессы поставки. Она также предлагает своих собственных экспертов, чтобы найти и внедрить лучшие процессы, таким образом поднять качество, снизить издержки, устранить лишние операции в процессе и сократить затраты времени.

Руководитель фабрики 3 уровня понимает, что даже хотя его инженеры консультируют другую фабрику, время и деньги, вложенные в фабрику поставщика, в конечном итоге принесут прибыль. Снижение цен, улучшение качества и сокращение сроков поставки на заводе вашего поставщика имеют такое же влияние на ваш конечный продукт, как если бы эти улучшения были проведены на вашем заводе.

К сожалению, на этом этапе поставщик может чувствовать неудобство от частичного осуществления сокращения стоимости и деятельности на фабрике. Важно преодолеть эти недостатки, если быстро перейти к следующему уровню.

#### **Переход к уровню 4**

- поскольку частичное руководство ведет к ограниченному успеху, помогите поставщику внедрить ту же систему, управления производством какую вы осуществили на своей фабрике;
- помогите поставщику организовать у себя движение взаимопомощи и взаимообучения для поддержки коренных и охватывающих всю фабрику реформ, направленных на повышение основных показателей качества.

В периоды быстрого экономического роста удобно внедрять методы промышленного конструирования, охватывая процесс за процессом или компонент за компонентом (например, сократив на 50% расходы в процессе на фабрике поставщика, который производит детали, используемые на вашей фабрике). К сожалению, во время периодов с низким ростом, когда компании не загружены новыми заказами, сокращение структуры стоимости на отдельные детали в цехе поставщика также снижает нижнюю границу дохода поставщика, если он выполняет работы на основании стоимостной надбавки.

Поставщики хотят остаться конкурентоспособными, но вносимое надбавкой ограничение, тормозит их стремление к повышению производительности.

Следующий шаг в процессе - помочь поставщику снизить издержки и повысить производительность в тех областях, которые не влияют прямо на цену их изделий. Это поможет им поднять качество производства и быстрее отвечать на ваши потребности, как вы реагируете на изменения во внешнем рыночном окружении. Эта программа по улучшению может быть осуществлена, если поощрять их внедрить 20 ключей.

#### **Важные замечания и подсказки**

Поставщик - это зеркало покупающей компании.

#### **Уровень 4**

Взаимное влияние и взаимовыгодное развитие в отношениях с поставщиком начинается тогда, когда обеспечивается ваше руководство внедрением 20 ключей у поставщика.

Компания 4 уровня использует опыт работы с системой 20 Ключей, чтобы научить тому же своих поставщиков. Если предприятие успешно выполняет Практическую Программу Революционных Преобразований на Предприятии, оно может использовать свои достижения, чтобы обеспечить руководство своими поставщиками в развитии их производственного качества. Через это развитие, компании-поставщики становятся сильнее и способны лучше обеспечить блестящее обслуживание, в то время как покупающая компания получает более надежные и менее дорогие товары или услуги.

Первый шаг - это анализ операций поставщика с использованием пятибалльной шкалы в области 20 Ключей, как описано в этой книге. Используйте свой опыт в ППРПП, чтобы помочь руководству компании поставщика определить те области, которые в первую очередь нуждаются в улучшении. Важно не ожидать слишком больших улучшений в очень короткое время. Если руководство поставщика согласно внедрять 20 Ключей, вам следует помочь поднять их уровень по всем ключам, хотя бы на один балл, или даже полбалла за один раз.

Используйте приобретенный вами опыт, чтобы помочь более гладкому внедрению программы. Например, если основным приоритетом является сокращение запасов сырья и полуфабрикатов, и сокращение затрат времени на операциях, вам следует начать с **Ключа 1** (Наведение чистоты и порядка), продвинуться к **5 Ключу** (Технология быстрой переналадки), продолжить с **Ключом 8** (Связанное производство) и затем полностью использовать результаты всех этих улучшений, чтобы передвинуться к целевой области - **Ключу 4** (Сокращение материально-производственных запасов).

#### **Переход к уровню 5**

Поскольку каждая компания своеобразна, помогите поставщику разработать наиболее удобные для его собственных нужд подходы и окажите ему всемерную помощь.

Во многих случаях, когда Практическая программа революционных преобразований на фабрике выполняется впервые, сама новизна вызывает смятение и процесс программы останавливается. Если это случится на фабрике вашего поставщика, проявите инициативу и предложите опыт вашей собственной компании и руководство. Когда недостаточно только показать правильную дорогу и компания не прогрессирует, опытная компания может предложить отправить своих собственных людей, чтобы помочь решить проблемы компании, которая испытывает трудности. Таким образом, вы можете оказать реальную помощь вашим поставщикам, в том числе по 20 Ключам.

Используя **Ключ 5** (Технология быстрой переналадки) в качестве примера, часто новая компания понимает некоторые концепции улучшения, но не будет владеть технологией, чтобы осуществить действительные перемены. В этих случаях вы можете пригласить людей с завода-поставщика на свою фабрику, позвольте им посмотреть, что вы сделали и предоставьте им опыт, который им необходим, чтобы сделать улучшения в рамках их собственного завода.

#### **Важные замечания и подсказки**

Пригласите людей с завода поставщика посмотреть как действуют 20 Ключей и приобрести опыт как действуют системы на вашей фабрике, посмотреть, как осуществляется Практическая программа революционных преобразований.

#### **Уровень 5**

Ваша компания улучшает свой общий счет на 20 очков и достигает 80 очков в итоге.

Чтобы подняться до уровня 5 в этом ключе, вы должны подняться на 20 очков, в общем, по всем ключам, то есть достичь, по крайней мере, уровня 80 по всей программе 20 ключей. Иначе вы не сможете обеспечить правильное руководство компаниями поставщика.

Компания 5 уровня находится в завидном положении: производительность поставщиков удвоилась, затраты рабочего времени уменьшились наполовину, и количество дефектов сократилось. Поставщик работает так хорошо, что он получает новые заказы также и от других компаний и теперь может снизить цены для вас. Компания 5 уровня выросла вместе со своими поставщиками и может рассчитывать на более высокий уровень общего развития в будущем.

### **9.6 Управление производительностью труда**

Даже если руководитель фабрики изобретет сотни путей повышения производительности на фабрике, рабочие не могут отнестись с энтузиазмом к увеличению

производительности, если они не почувствуют, что их индивидуальные усилия вносят вклад в увеличение производительности и их усилия ценят и отмечают. Чтобы оптимизировать производительность фабрики и полностью использовать ресурсы ваших рабочих, вы должны продумать легкую для понимания систему оценки производительности или систему контроля производительности, которая показывает служащим результат их усилий.

Система контроля производительности сравнивает отраслевой стандарт затрат времени для процесса с реальными затратами времени на вашем предприятии и рассчитывает производительность как процентный коэффициент. Правильная система управления производительностью труда помогает вам определить данные и коэффициенты, связанные с производительностью. Вы легко можете получить такие важные данные, как: сколько изделий может быть произведено в среднем за 1 час или за 1 рабочий час, сколько минут занимает производство одного изделия, как различные улучшения реально влияют на систему и т.д.

Хотя можно дать производственным рабочим приблизительную оценку их влияния на состояние компании, сообщив уровень продажи продуктов, которые они производят, и влияние этих продаж на финансовое положение компании, большинство рабочих не заинтересованы в этой части бизнеса.

Производственные рабочие обычно хотят более прямое измерение их усилий по улучшению, чем какая-то цифра, которая исходит от отдела по продаже. Им нужна система, которая показывает прямое действие их собственных усилий, в противном случае они теряют мотивацию по улучшению фабрики. Система управления производительностью труда - это один из методов, позволяющих прямо увязывать результаты усилий рабочих с успехами всего предприятия.

### **Уровень 1**

Используется косвенное “управление производительностью труда”.

На фабрике 1 уровня могут считать, что у них есть система управления производительностью труда, но в действительности ее нет. В компании такого типа управление производительностью путают с управлением целями. Например, руководство может поставить цель отправить определенное количество тонн отливок или доставить определенное количество товаров в расчете на одного служащего и затем взять доход от продажи, чтобы показать “каков вклад каждого служащего в течение месяца”.

Хотя доход от продаж является хорошим показателем того, насколько хорошо компания идет к своим финансовым целям - увеличение доходов обычно хороший

признак - однако, финансовые отчеты не всегда отражают уровень производительности в цехе фабрики.

В стоимость изготовления одной тонны отливок входят как трудоемкие операции, так и малотрудоемкие. Изменения доходов от продаж таких изделий слабо отражают усилия рабочих по повышению производительности труда. Рабочим интересны такие виды статистических данных, которые имеют прямую связь с их усилиями.

### **Переход к уровню 2**

Поскольку трудно подсчитать количество операций в процессе производства с низким объемом и разнообразным ассортиментом, разделите изделия на группы и подсчитайте количество операций, приходящихся на одну группу.

Простая оценка объема производства является слабой мерой производительности, потому что количество трудозатрат на одну единицу продукции отличается для каждого изделия. Система управления производительностью труда должна отслеживать не общее количество предметов, произведенных на фабрике, а трудозатраты на изготовление одного изделия.

К сожалению, многие фабрики сегодня производят много различных изделий с разными уровнями затрат труда на их изготовление. У многих фабрик так много различных видов изделий, что экономически невыгодно выявлять расходы или трудозатраты на изготовление отдельного изделия.

На большинстве фабрик более практично разделить выпускаемые изделия на группы со сходными трудозатратами, и затем проследить улучшение производительности по изменению трудозатрат или числа операций внутри каждой группы.

### **Важные замечания и подсказки**

- управление производительностью внутри групп изделий, а не по каждому изделию отдельно;
- лучше выделять группы изделий по числу операций или типам производственных операций, а не по назначению или внешнему виду.

### **Уровень 2**

- изделия разбиты на группы;
- нормативы трудозатрат рассчитывается для каждой группы;
- уровни производительности по каждой группе изделий используются, чтобы определить уровень производительности труда на фабрике.

На фабрике 2 уровня производительность определяют не по числу произведенных изделий, а по числу изделий, произведенных в каждой группе.

К примеру, фабрика может разбить производимые изделия на группы А, В, С, и D и в ежедневное задание вписать нормативные трудозатраты по каждой группе. Общий объем ожидаемых трудозатрат на день подсчитывается умножением нормативных трудозатрат по каждой группе на количество изделий, произведенных в каждой группе, и затем результаты складываются.

Фабрика 2 уровня использует такую систему, чтобы определить количество необходимых рабочих и составить трудовые задания.

Хотя фабрика 2 уровня успешно делит свои продукты на несколько групп, некоторые фабрики слишком увлекаются идеей нормированных трудозатрат. Если слишком строго подходить к соблюдению норм трудозатрат, рабочие начнут жаловаться, и производительность упадет, из-за частой перестановки рабочих. По этой причине нормирование трудозатрат является, относительно слабым методом для распределения ежедневных рабочих заданий может успешно применяться только в развитых системах контроля трудозатрат.

### **Переход к уровню 3**

- определите нормы затрат времени для каждого процесса;
- сравните нормативное время с реально затраченным временем.

Когда вы начнете вводить систему управления производительностью труда, важно вначале определить норматив затрат времени для каждого процесса. Для расчета норм затрат времени для каждого процесса многие компании могут использовать тот же метод, что используется для расчета стоимости трудозатрат. Нормативное время обработки изделия - это то количество времени, которое необходимо опытному работнику, владеющему всеми необходимыми навыками для данного для процесса, с приемлемым уровнем усилий при нормальных рабочих условиях.

Обычно для оценить затрат времени компании используют различные методики. Многие просто измеряют секундомером реальное время процесса и затем рассчитывают нормативы затрат времени.

”Реальное время” определяется прямым измерением общего времени, затраченного на производственные операции. На участках, где рабочие должны переходить от станка к станку, они могут отмечать свои затраты времени на каждом станке или даже разработать простую систему сбора данных. На тех участках, где рабочие связаны лишь с одним станком, основой расчета норматива времени может служить количество изделий, произведенных за смену на станке.

### **Важные замечания и подсказки**

- определите метод оценки времени, которое затрачивают сотрудники на работу;



- по мере того, как фабрика будет продвигаться по всем 20 ключам, вы увидите, что производительность поднимется выше 100% (Вводимые вами усовершенствования поднимут производительность выше норматива. Когда это происходит - нужно рассчитывать новый норматив).

### **Уровень 3**

- управление производительностью труда началось на различных рабочих местах и производственных линиях;
- трудозатраты определяются в стандартных единицах: нормированных рабочих часах.

На фабрике 3 уровня рассчитаны нормы трудозатрат для каждой операции; разработана система для измерения фактических затрат рабочего времени и данные измерений используются для оценки производительности на каждой операции.

Используя систему оценки производительности труда и ежемесячные контрольные проверки, отдельным рабочим или группам теперь легче оценивать свои усилия по повышению производительности труда. Например: “В этом месяце я подниму свою производительность до 100%.” Можно ввести систему рейтинга (оценки) каждого рабочего (или группы), отражающую их усилия по повышению производительности. Усилия группы или отдельных рабочих непосредственно влияют на их оценку (рейтинг), и сотрудники видят что их усилия замечены и признаются. При внедрении такой системы обычно наблюдается резкое повышение отдачи в труде. Перевод качества работы на наглядный язык цифр позволяет работникам гордиться признанием их личных усилий.

Система на фабрике 3 уровня позволяет руководству оценить фактические затраты труда в различные дни. В свою очередь, эта оценка позволяет более правильно планировать сменные и месячные задания, сглаживая и устраняя перегрузки в отдельные дни и, в общем, более рационально строить графики работ. Например, если график одного дня требует меньше работы, чем в среднем, можно часть нагрузки со вторника перенести на понедельник.

### **Переход к уровню 4**

Управление производительностью труда внедрено на всех операциях.

Следующим шагом в развитии системы управления производительностью труда является ее внедрение на всех операциях. Для этого нужно определить нормативные и фактические затраты рабочего времени для каждой операции. Конечно, для разных операций метод оценки нормативов рабочего времени будет разным. Например, в массовом производстве с повторяющимися короткими циклами, где время циклов измеряется секундами, большинство фабрик оценивают затраты рабочего времени, используя известную скорость продвижения изделия.

В производственных процессах, где продолжительность повторяющихся циклов измеряется минутами, нормативы затрат рабочего времени можно определить, замеряя время секундомером.

При работе над специальными заказами или прототипами норматив рабочего времени труднее оценить, чем на повторяющихся процессах. Но процессы, используемые для изготовления таких заказов, в общем, похожи на процессы, которые используются для изготовления стандартных товаров. Опыт изготовления стандартных изделий обычно позволяет приблизительно оценить нормативы затрат рабочего времени на изготовление необычных предметов. Можно считать, что на всей фабрике внедрена система управления производительностью труда, если фактические затраты труда и рабочего времени определяются и для нестандартных заказов.

Итак, на всех участках предприятия внедрена система управления производительностью труда, затраты труда и рабочего времени известны для всех изделий. Эти данные позволяют принимать рациональные, обоснованные решения о найме временного персонала, распределении рабочей силы, графике производства и т.д.

#### **Уровень 4**

Личные или групповые оценки производительности осуществляются для каждой операции.

Служащие фабрики 4 уровня полны желания повысить производительность, стены вокруг столов мастеров и бригадиров, работающих в цехах, и возле станков увешаны графиками, показывающими фактическую производительность каждого станка, и графиками с поднимающимися вверх кривыми, показывающими возрастающую производительность, к которой они стремятся.

На фабрике 4 уровня отдельные рабочие и группы могут наглядно увидеть свой вклад в общую производительность на фабрике. Наглядность обеспечивается вывешенной в цехе картой производительности. Руководители цехов (участков) используют эти карты для оценки, поддержки или поощрения отдельных рабочих или групп. Группы, которые поставили себе и достигли высоких целей в улучшении производительности, должны лучше поощряться руководством, чем те, чьей целью было только умеренное улучшение.

Наблюдая за этими графиками, менеджеры знают, чего ожидает, сама группа и знают, куда направить усилия группы, чтобы достичь высокого уровня энтузиазма.

#### **Переход к уровню 5**

- постоянно улучшаются способности предприятия повышать производительность;
- рабочие нагрузки на оборудование постоянно изменяются;
- нормативы затрат рабочего времени постоянно пересматриваются.

В наше время чрезвычайного разнообразия изделий постоянно и быстро изменяются как изделия, так и сами фабрики-изготовители. Новые продукты, новые технологии и новые производственные методологии постоянно внедряются на существующих фабриках. Хотя эти изменения в изделиях и методах их изготовления сильно влияют на среднее время производства, многие компании не пересматривают нормативы рабочего времени, чтобы они соответствовали изменившимся методам. Даже если нормативное рабочее время для определенного процесса на фабрике определено правильно, поскольку ни новые методики, ни улучшение процесса не изменили его, сама остановка на фабрике, связанная с постоянным введением улучшений, подвергает сомнению старые цифры и требует их перепроверки. Если рабочие сомневаются в правильности нормативов рабочего времени, управление производительностью перестает мотивировать людей.

Когда руководство перестает доверять системе управления производством, она больше не может быть использована для составления графиков или решений по перераспределению рабочей силы. Оценки нормативного рабочего часа должны постоянно совершенствоваться, иначе они потеряют свое значение.

Некоторые фабрики идут по проторенной дорожке, на которой они не могут достигнуть целей улучшения производительности. На этих фабриках завышены цели, а рабочие нагрузки слишком велики. Рабочие приходят в уныние, потому что они не могут выполнить норму, и цели теряют всякое значение. Необходимо, чтобы рабочие были уверены в возможности достижения целей по улучшению производительности труда.

#### **Важные замечания и подсказки**

Поддерживайте свою статистику по учету затрат рабочего времени на современном уровне так, чтобы она могла быть использована для составления производственных графиков.

#### **Уровень 5**

- цели по улучшению производительности всегда достигаются;
- рабочая нагрузка и нормативы трудозатрат всегда соответствуют современному производству и могут быть использованы для составления производственных графиков.

Рабочие на фабрике 5 уровня способны последовательно добиваться целей по улучшению производительности. Рабочие нагрузки на различном оборудовании легко выравниваются с помощью нормативного рабочего часа и измеренного времени цикла, производственные графики строятся, исходя из особенностей каждого отдельного станка, и рабочие задания устанавливаются на базе проверенных нормативов рабочего часа.

Постоянно изменяющиеся запросы покупателей требуют постоянного пересмотра требований к изделию. Постоянный пересмотр нормативных трудозатрат (нормативных рабочих часов), улучшение производительности труда с помощью **20 Ключей** и правильное составление графиков с учетом статистических данных по производительности обеспечат своевременное выполнение производственных графиков с наиболее подходящим количеством рабочих.

### **9.7 Использование микропроцессоров**

Хотя крупномасштабные интегрированные, основанные на схемах, многофункциональные микропроцессоры были в начале разработаны для специального использования для обработки данных, их необычайное разнообразие и в последнее время низкие цены сделали их популярными в других отраслях. В последнее время сфера их использования очень быстро возросла от персональных компьютеров до цветных телевизоров. В офисе микропроцессоры играют все более важную роль в таких предметах, как копировальные машины, факс-машины и процессоры текста.

Роль микропроцессоров в промышленности также быстро расширилась, особенно в таких областях как сохранение энергии и в автоматике. Микропроцессор нашел широкое применение в производственном мире. Работы, основанные на использовании микропроцессоров, недавно оставили свою первоначальную нишу в сварке и покраске и теперь используются в таких более сложных заданиях, как сборка, которая требует способностей принимать решения. Развитие более тонкой сенсорной технологии расширит роль роботов и другого оборудования, основанного на микропроцессорах.

Персонал фабрики должен привыкнуть к микропроцессорам и изучать их, чтобы в полной эксплуатировать современную технологию и чтобы они не отставали от более развитых в технологии конкурентов.

#### **Уровень 1**

Микропроцессоры игнорируют или ими пренебрегают.

Фабрика 1 уровня испытывает противоречивые или негативные чувства к микропроцессорам и компьютерному оборудованию. Руководство использует такие фразы как “Лучше это сделать вручную” или “Так мы делали всегда” в качестве оружия против нововведений. Руководители, которые делают эти заявления, не осознают, что микропроцессоры проникли во все аспекты нашей жизни сегодня. Они являются жизненно важными компонентами в наших домашних приспособлениях. К счастью, производители оборудования, использующие микропроцессоры, организовали такую

блестящую рекламу, что в Японии в настоящее время эти близорукие руководители становятся редкими.

Нельзя сказать, что каждый руководитель компании первого уровня ненавидит компьютеры. На некоторых фабриках первого уровня могут быть руководители, которые думают, что им следует как-то улучшить производительность при помощи современного электронного оборудования, но они слабо представляют, как это сделать.

### **Переход к уровню 2**

Изучите функции микропроцессоров и как можно применять их на вашей фабрике.

Первый шаг к эксплуатации микропроцессоров - получить широкое, общее представление, где и как они используются в мире, и обдумать, как их можно применять на вашей фабрике.

Например, в бизнесе и в офисах микропроцессоры используются в пишущих машинках, текстовых процессорах, копировальных машинах, калькуляторах и во многих других приспособлениях. В промышленности они используются для производства станков с ЧПУ, машинных центров, производственных роботов, в системах компьютерного проектирования/ производства с помощью компьютеров (СКП/П с ПК). Микропроцессоры применяются в личных компьютерах, в измерительном и инспекционном оборудовании, в оборудовании по безопасности, которые являются частью систем производственного контроля и систем управления.

Чтобы лучше использовать возможности микропроцессоров для улучшения качества производства на вашей фабрике, изучите использование и функции всех приспособлений, чтобы разобраться, какое из них может принести пользу в конкретной ситуации.

### **Важные замечания и подсказки**

Производители электроники и розничная торговля спонсируют выставки автоматизированных систем для офисов на регулярной основе. Посещения этих выставок могут быть очень полезными.

### **Уровень 2**

Персональные компьютеры используются в простых операциях таких, как расчет бюджетов подразделений.

На фабрике 2 уровня производственные руководители и штат способны вести учет топлива, материалов и различных расходов при помощи личных компьютеров. Например, руководители могли бы использовать частный компьютер, чтобы проследить тенденции в

накладных расходах, чтобы свести к минимуму эти расходы. Они могли бы использовать компьютер, чтобы узнать наличие товарно-материальных запасов.

На фабрике 2 уровня также используются персональные компьютеры, чтобы автоматически проследить за производительностью, зарплатой, трудовыми затратами и облегчить контроль за трудом. Представляя различные финансовые отчеты, они могут эффективно сократить косвенный труд, улучшив в то же время контроль над производством.

### **Переход к уровню 3**

Поймите основные механизмы микропроцессоров.

Прежде чем использовать микропроцессоры для производственного контроля или для мехатроники, очень важно, чтобы руководитель проекта изучил и понял механизмы, в которых используются микропроцессоры. Микропроцессоры обычно поступают от производителей электроники в форме чипсов или в форме панелей. Прежде, чем эти чипсы или панели смогут использоваться для того, чтобы улучшить фабрику, оборудование (машины) и программы (программное обеспечение) должны быть спроектированы и созданы. Важно, чтобы быть в состоянии завершить это с легкостью и экономией.

О микропроцессорах следует думать как о другом средстве для рабочих, чтобы они вносили усовершенствования и изменения в оборудование. Рабочим необходимо узнать о микропроцессорах так, как они узнают о переключателях, двигателях и реле. Они должны получить подготовку, как использовать эти компоненты.

### **Важные замечания и подсказки**

При соответствующей подготовке, рабочие могут также легко использовать микропроцессоры, если оказать адекватную помощь и указать направление.

### **Уровень 3**

- микропроцессоры используются для производственного контроля;
- руководство готово внедрять мехатронику.

Фабрика 3 уровня использует персональные компьютеры в своей системе производственных графиков. Оборудование и возможности процесса закладываются в компьютер с нормами загрузки, и компьютер планирует, новые заказы и рекомендует распределение рабочих. Доска с графиками (см. ключ 16) была введена в компьютер и несколько человек экспериментируют с компьютерами, чтобы увеличить производительность в других областях. Офисная автоматика также используется в производственном цехе, чтобы документация и инструкции соответствовали современному уровню.

Менеджеры фабрики 3 уровня понимают прогресс современной мехатроники и хотят найти пути, чтобы применить их на своей собственной фабрике, чтобы улучшить производственный процесс. Руководство поощряет рабочих узнать больше о мехатронике - сочетая механическое оборудование с микропроцессорами - и оно собирается запустить проекты в этом направлении.

#### **Переход к уровню 4**

Изучите все о сенсорных устройствах и как они используются.

Изучение сенсорных устройств жизненно важно в движении к мехатронике. Микропроцессоры используют сенсорные устройства, чтобы получать информацию, необходимую для того, чтобы направлять, чтобы оборудование правильно функционировало. Если сравнить оборудование с человеческими формами, то производственное оборудование представляет собой мехатронную систему как руки ноги - оно выполняет работу. Микропроцессор как мозг - он принимает решения. Сенсорные устройства как 5 чувств, представляют данные для принятия решений. Без сенсорных устройств мехатронная система будет бесполезной.

Поскольку сенсорная технология быстро улучшается, нужно постоянно изучать ее, чтобы быть хорошо информированным. Например, многие компании использовали фотоэлектрические сенсорные устройства, чтобы обнаружить инородные тела во время инспекции продукта. В последнее время фотоэлектрические чувствительные элементы значительно уменьшились в размере. Эта новая компактная технология открывает полностью новый диапазон возможных применений. В связи с усовершенствованиями в чрезвычайно тонких гибких оптических волокнах, которые могут передавать оптические сигналы из дальних мест и передавать их на центрально расположенную сенсорную решетку, оптические чувствительные устройства становятся все более и более простыми в дизайне и использовании. Если фабрика не использует некоторые из этих новых и обычно относительно недорогих технологий, она будет отставать.

#### **Уровень 4**

- мехатроника используется на некоторых местах на фабрике;
- микропроцессоры используются в усовершенствованиях на фабрике;
- инспекция проводится при помощи приборов для распознавания.

Фабрика 4 уровня полностью использует роботов для сварки и покраски и до определенной степени использует роботов для загрузки и разгрузки на линиях сборки. Где есть необходимость, приборы снабжены сенсорными устройствами и компания

решает внедрить деятельность по автоматизации проверок, чтобы отсортировать любые дефекты, которые могут проникнуть через другие системы.

Фабрика 4 уровня имеет высокий уровень автоматизации, и отдельные работники и малые группы деятельности используют микропроцессоры для своих идей по улучшению. В планировании производства используются персональные компьютеры и некоторые автоматизированные инспекционные и транспортные приспособления. Одну из систем можно увидеть на фабрике 4 уровня - это система распознавания образца, присоединенная к микропроцессору, который приводится в движение механической рукой.

Когда дефектная деталь сходит с конвейера, система распознавания распознает ее и посылает ее местоположение на микропроцессор.

Микропроцессор направляет руку, чтобы удалить ее из потока продуктов. Таким образом, завод уничтожил последнюю из видов деятельности - контроль над процессом (см. **Ключ 7**).

### **Переход к уровню 5**

Введите микропроцессоры по всей компании.

К тому времени, когда фабрика достигает 4 уровня, микропроцессоры используются на всей фабрике. Чтобы сделать последний шаг к 5 уровню, компания должна принять на себя обязательство использовать микропроцессоры во всем оборудовании, которое может стать более эффективным при использовании микропроцессоров.

Прежде всего, персонал и рабочие должны основательно понять весь спектр использования микропроцессоров и автоматики, от простых домашних приспособлений до контроля движения, автоматизированного офиса, изощренных роботов, автоматизированных коммуникационных систем таких, как факсимильные машины. Затем они должны принять на себя обязательство использовать микропроцессоры, автоматику и постоянно совершенствующуюся сенсорную технологию, чтобы улучшить эффективность и прибыльность на всей территории их фабрики. Используя сессии мозговой атаки и исследования, возможно, составить планы для полностью автоматизированного предприятия.

#### Возможные применения:

Оборудование, контролирующее процесс, наблюдение за заводом, контроль за промышленной топкой, контроль за насосом, АТС машинный центр, автоматические краскопокрыватели, машина, режущая проволоку, выравниватели частей, манипуляторы (волшебные руки), контроль автоматического оборудования, автоматическое складирование, автоматическая система спецификаций, ИС испытательные приборы,



измерительное оборудование, оборудование по определению дефектов, оборудование по сбору данных и системам оценки.

### **Уровень 5**

Микропроцессоры эффективно используются в любом подразделении.

Фабрика 5 уровня эффективно использует микропроцессоры во всех подразделениях, приближаясь к идеальному производству без людей. Примеры фабрик 5 уровня включают в себя полностью автоматизированные заводы, заводы с роботами, используемые в каждом производственном отделении, фабрики с использованием “умного” производственного оборудования во всех областях, и фабрики с использованием в большом масштабе гибких производственных систем.

Фабрика 5 уровня использует персональные компьютеры для планирования производственного процесса, а также для сбора данных, инспекций, автоматизированного хранения инвентаря и управления складированием, а также для множества другой непроизводственной деятельности.

### **Ключевые термины и понятия**

§	система 20 Ключей	§	дисциплина труда
§	рационализация систем управления	§	смежные профессии
§	контроль времени	§	микропроцессоры

### **Вопросы для обсуждения**

1. Кто является «отцом» системы 20 Ключей?
2. Какие главные цели имеет система 20 Ключей?
3. Сколько уровней имеет каждый ключ из системы?
4. Как происходит оценка каждого уровня, каждого ключа?
5. Какие шаги существуют при переходе от одного уровня к другому?

### **Библиографический список**

1. Iwao Kobayashi, Sistemul 20 de chei, Chişinău, 2003
2. Popa Ion., Management strategic, Editura Economică, Bucureşti, 2004, pp. 263-289
3. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.362-378

## Словарь терминов

### А.

#### **Анализ стратегий**

Определение мер, направленных на будущее развитие предприятия.

#### **Альянс**

Представляет собой существующую связь между двумя или более предприятий, где партнеры разделяют все существующие ресурсы. Альянсы бывают двух типов:

- альянсы по вертикали – появляются, когда фирмы принадлежат одной и той же отрасли, ответить на следующие вопросы и, но используют разные фазы производства и реализации;

- альянсы по горизонтали – объединяют фирмы из разных отраслей.

#### **Анализ стратегий**

Определение мер, направленных на будущее развитие предприятия.

#### **Анализ внешней среды**

Процесс стратегического планирования с целью контроля над внешними факторами и выявления возможностей и угроз.

### Б.

#### **Балансирование набора СХЗ**

Метод оптимизации характеристик деятельности предприятия (рентабельности в краткосрочном и долгосрочном аспекте, гибкости и синергизма) с целью повышения эффективности ее функционирования. По каждой из характеристик разрабатываются ориентиры и цели, а затем оценивается весь набор СХЗ по отдельному и общему вкладу в достижение целей. Если вклад представляется неудовлетворительным и в наборе обнаруживаются пробелы, предпринимается разработка другого набора и его оценка. Окончательный сформированный набор проверяется на осуществимость при данном ресурсном обеспечении предприятия.

#### **Бостон Консалтинговая группа**

Является одной из самых креативных консультационных фирм. Основателем является инженер по профессии Bruce Henderson в 70-х годах, XX века.

#### **Будущий конкурентный статус предприятия**

Показатель, определяющий положения предприятия в конкуренции, исчисляемый как соотношение между ожидаемой рентабельностью работы предприятия в СХЗ и оптимальным уровнем возможностей рентабельности в будущем либо как произведение уровня капиталовложений, стратегического норматива на норматив возможностей.

**В.****Взаимозависимость факторов внешней среды**

Степень, в которой изменение одного фактора влияет на другие.

**Внешняя среда**

Внешняя среда предприятия состоит из таких внешних элементов, как потребители, конкуренты, правительственные органы, поставщики, финансовые институты и резерв трудовых ресурсов, имеющих отношение к операционной деятельности.

**Внутренняя среда**

Эта та часть общей среды, которая находится в пределах организации.

**Возможный негативный синергический эффект**

Появление у предприятий в составе набора СХЗ зон, резко отличающихся от остальных, традиционных, по уровню нестабильности и критическим факторам успеха, что ухудшает общий результат деятельности (« $2 + 2 < 4$ »).

**Г.****Государственные органы**

Предприятия обязаны не только соблюдать законы государства, но и выполнять требования органов государственного регулирования, которые часто имеют силу закона.

**Готовность к изменениям**

Степень резкости перемен окружающих условий, которую руководители предприятия в состоянии осмыслить, принять и преодолеть.

**Д.****Дифференциация**

Разделение, расчленение целого на различные формы, части и ступени.

**З.****Запаздывание системы**

Период задержки реакции на время, необходимое для осознания и передачи соответствующим руководителям информации о возможном появлении изменений.

**И.****Институционализация стратегии**

Процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста предприятия.

**Интеграция**

Процесс объединения усилий разных подсистем (подразделений) для достижения целей предприятия.

**К.****Компетенция**

Способность руководства к реакции. Например, чтобы предусмотреть изменения в сложных условиях, предприятию необходима система наблюдения за внешней обстановкой. Иначе стремления к изменениям останутся просто намерением без материального подкрепления.

**Конкурентная деятельность**

Деятельность, направленная на обеспечение текущей и перспективной прибыльности в избранной сфере производства.

**Конкурентное преимущество**

Результат отличительной компетенции, позволяющий предприятию привлекать и удерживать потребителей.

**Конкурентоспособность предприятия**

Способность вести успешную конкурентную борьбу.

**Контроль**

Процесс обеспечения достижения целей предприятия.

**Концепция стратегического менеджмента**

Система взглядов, позволяющая предприятию добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

**Корпоративная культура**

Атмосфера или социальный климат предприятия.

**Критерии диверсификации**

Показатели, уточняющие конкретные признаки для поиска новых СЗХ, выводятся из анализа недостатков существующего стратегического набора.

**М.****Матричное предприятие**

Разновидность адаптивной структуры, при которой члены сформированной группы подотчетны и руководителю конкретного проекта, и главе подразделения, в котором они работают постоянно.

**Методология стратегического менеджмента**

Совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих предприятию оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

**Миссия**

Основная общая цель предприятия, четко выраженная причина ее существования.

**О.****Организационный климат**

Стремление руководства реагировать определенном образом (например, приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать).

**Отличительная компетенция**

Задачи или процессы, которые предприятие выполняет лучше конкурентов.

**П.****Политические факторы**

Политическая среда имеет два аспекта: настрой административных, законодательных и судебных органов по отношению к бизнесу; группы по интересам и лоббисты.

**Портфель**

Ценные бумаги, принадлежащие какому – либо лицу; расширенное толкование – группа хозяйственных подразделений.

**Принципы методологии стратегического менеджмента**

Основные правила деятельности предприятия для достижения поставленных целей.

**Процесс стратегического менеджмента**

Совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед предприятием в условиях динамичной и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Р.****Рыночная дифференциация («рыночная ниша»)**

Характеристика конкурентной стратегии предприятия, определяющая особенности его положения на рынке.

**С.****Синергизм, синергия**

Вариант реакции на комбинированное воздействие двух или несколько факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности.

### **Синергический эффект**

Вариант реакции предприятия на комбинированное воздействие двух или несколько факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности (образно:  $2 + 2 = 5$ ).

### **Система управления стратегическими задачами**

Система мер раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого на них реагирования.

### **Сопротивление**

Многогранное явление, вызывающее: отсрочки начало процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы на внедрение изменений по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри предприятия или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

### **Среда косвенного воздействия**

Факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции предприятия, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно – технический прогресс, социо-культурные и политические изменения, влияние групповых интересов, существенные для предприятия события в других странах.

### **Среда прямого воздействия**

Включает факторы, непосредственно влияющие на операции предприятия и одновременно испытывающие на себе прямое влияние операций предприятия: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

### **Статус – кво**

Положение, существующее в какой-либо определенный момент.

### **Стратегическая интеграция**

Процесс анализа отдельных СЗХ на близкую и далекую перспективу.

### **Стратегия гибкости во внешней среде**

Заключается в разнообразной экономической деятельности предприятия, которая, с одной стороны, давала бы ей возможность участвовать в большинстве перспективных проектов, появляющихся в стратегической зоне хозяйствования, а с другой – сводила бы к минимуму негативные воздействия катастрофических событий, которые могут поразить ее зону хозяйствования.

**Стратегическая деятельность**

Деятельность предприятия, направленная на замену традиционной продукции предприятия новой, проникновение на новые рынки, внедрение в новую область деловой активности и технологии.

**Стратегическая задача**

Предстоящее либо внутри предприятия, либо за ее пределами событие, которое может существенным образом повлиять на способность достигать свои цели.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)**

Отдельный сегмент окружения, на который предприятие имеет (или хочет иметь) выход.

**Стратегический менеджмент**

Деятельность по обеспечению реализации целей предприятия в условиях динамичной, изменчивой и непосредственной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешней среде.

**Стратегия ограниченного роста**

Стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции.

**Стратегическое планирование**

Набор действий и решений менеджмента, которые ведут к выработке конкретных стратегий, призванных помочь предприятие в достижении ее целей.

**Стратегия предприятия**

Набор правил для принятия решений, которыми оно руководствуется в своей деятельности.

**Стратегия роста**

Стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по сравнению с показателями предыдущего года.

**Стратегическая сегментация**

Процесс анализа отдельных СЗХ, выбора стратегических позиций предприятия в каждой из них и определение долговременного баланса стратегических ресурсов.

**Стратегия сокращения**

Стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или отказом от некоторых направлений деятельности.

**Стратегия**

Системный подход, общий, всеобъемлющий план достижения целей.

### **Стратегический хозяйственный центр (СХЦ)**

Внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования.

### **У.**

#### **Управление стратегическими возможностями**

Концепция, которая одновременно захватывает и стратегию, и развитие возможностей предприятия. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы предприятию для успеха в среде будущего.

#### **Управление стратегическими задачами**

Система мер по определению отклонений от основных направлений будущей деятельности предприятия, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных и (слабых) сторон деятельности предприятия.

### **Ф.**

#### **Фаза внедрения**

Бурный период становления отрасли, когда несколько предприятий, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой.

#### **Фаза замедления роста**

Период появления первых признаков насыщения спроса, когда предложение начинает опережать спрос.

#### **Фаза зрелости**

Период, когда насыщение спроса достигнуто и у предприятия появляются значительные избыточные мощности.

#### **Фаза спада**

Период снижения спроса, предопределяемый долговременными демографическими и экономическими условиями и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

### **Э.**

#### **Эволюция стратегического менеджмента**

Процесс изменения, исторического развития, оформления стратегического менеджмента в систематизированную научную дисциплину.