

существующим аналогам по интегральному экономическому показателю качества, то она имеет низкую как фактическую, так и потенциальную конкурентоспособность.

Следует учитывать достаточно большую инертность реакции потребителей на изменение качества машин, особенно если доверие покупателей к изготовителю было подорвано низким качеством его продукции. В этой связи представляют интерес данные директора фирмы "ИРЕС-Маркетинг ГмбХ" Дитера Франке, касающиеся английских автомобилей "Ягуар", продаваемых на рынке Германии. После того как репутация этих автомобилей в ФРГ к началу 80-х годов XX века упала из-за ухудшения их качества, фирма "Ягуар" внедрила японскую систему обеспечения качества и существенно повысила его. Но потребовалось много лет настойчивой информационной деятельности и рекламы, чтобы добиться изменения в лучшую сторону во мнении о качестве британских автомобилей [1, с. 175]. Имели место случаи, когда в США появлялись персональные компьютеры более высокого качества, чем фирмы ИБМ, но потребители продолжали отдавать предпочтение продукции известной фирмы.

Литература: Рынок как орган экономики и маркетинг. — К.: УкрМаркет, 1994. — 256 с.

МОДЕЛЬ ДИЗАЙН-ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 658.1

Гордиенко Л.Ю.

Трансформационные процессы в организации, рассматриваемые как системные превращения, нуждаются в стратегии, то есть в плане, ориентире или направлении преобра-

зований, а также принципе поведения или некой модели следования. В свою очередь, формирование стратегии, как известно, является предметом исследования стратегического менеджмента — научной дисциплины, появившейся в середине 1960-х гг. и сформировавшейся к началу XXI века десять современных научных школ, среди которых исторически первой является школа дизайна, приверженцев которой интересует то, как должны формироваться стратегии.

Для целей формирования стратегии управления трансформационными процессами в организации, которым адекватны ситуации осуществления радикальных изменений, по мнению автора, может быть взята в основу модель построения стратегии дизайн-школы (Design school), которая базируется на достижении совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей (процитируем и [1, с. 26] известных ее представителей: *Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh and Porter*, которые еще в 1982 г. дали следующее толкование: "Экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде"). Именно сторонниками дизайн-школы придумана знаменитая аббревиатура ССВУ (SWOT), означающая оценку сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses) организации в свете существующих возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

В то же время базовая модель дизайн-школы, концептуальной основой которой является SWOT-анализ (известный также и как стратегический анализ), для целей формирования стратегии управления трансформационными процессами в своем классическом варианте, включающем четыре этапа: 1) SWOT-анализ, 2) создание стратегии, 3) оценку и выбор стратегии, 4) внедрение стратегии, — в чистом виде нельзя считать эффективным инструментом трансформационного менеджмента. Кроме того, как справедливо отмечается в цитируемой уже работе [1, с. 33], допущения, на которых строится рассматриваемая модель, не оставляют места некоторым важным аспектам формирования стратегии: после-

довательное развитие (приращение) и появление новой стратегии, влияние существующей структуры на стратегию и полноправное участие в процессе, помимо высшего руководства организации, других действующих лиц. Поэтому, когда возникает необходимость проведения системной переориентации организации, которая связана с переосмыслением текущей стратегии (коренном изменении ситуации), нами предлагается осуществить переход от регулярного к трансформационному менеджменту и сформировать стратегию управления трансформационными процессами в организации. В данном случае базовая модель школы дизайна должна быть адаптирована к особенностям управления трансформационными процессами. На рисунке представлена предлагаемая концептуальная схема формирования стратегии управления трансформационными процессами в организации, в основу которой положена основная модель дизайн-школы стратегического менеджмента.

При формировании стратегии управления трансформационными процессами в организации на основе концептуальной схемы, приведенной на рисунке, основной акцент, как и в базовой модели школы дизайна, делается на оценке внешних факторов и внутренних ситуаций. К первым относятся существующие во внешнем окружении угрозы и возможности, ко вторым — сильные и слабые стороны организации. Как внешнюю, так и внутреннюю оценку можно осуществлять, используя любой из предлагаемых в специальной литературе подходов и классификаций (см., например, [1, с. 30 – 31; 2, с. 31 – 66]).

В то же время, как нам представляется, при формировании стратегии управления трансформационными процессами в организации весьма важное значение имеют два других фактора (см. рис.). *Первый* — организационные ценности, или ценности менеджмента, т. е. убеждения и предпочтения руководителей, формально возглавляющих организацию. *Второй* — социальная ответственность, в частности, моральные устои общества, в котором функционирует организация, включая представление о них руководства фирмы. Необходимо подчеркнуть, что традицион-

но большинство представляющих школу дизайна авторов, за исключением Ф. Селзника [1, с. 28], не уделяют особого внимания указанным выше факторам, что для регулярного менеджмента, возможно, не имеет большого значения. На взгляд автора, для трансформационного менеджмента учет и анализ влияния этих факторов приобретают особое значение, поэтому они и были включены в концептуальную схему формирования стратегии управления трансформационными процессами в организации (см. рис.).

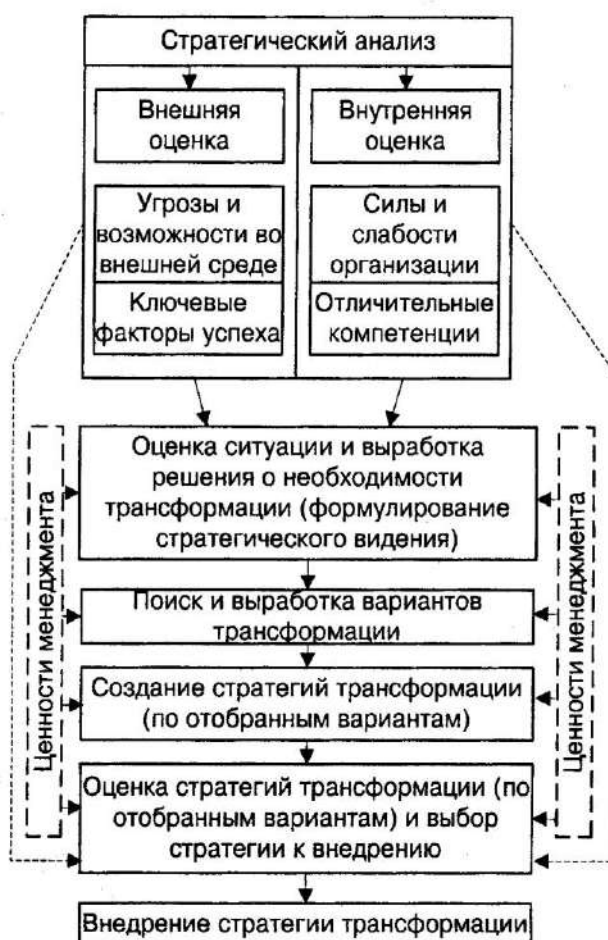


Рис. 1. Концептуальная схема формирования стратегии управления трансформационными процессами в организации, базирующаяся на основной модели дизайн-школы стратегического менеджмента

Руководствуясь концептуальной схемой, базирующейся на основной модели дизайн-школы стратегического менеджмента (см. рис.), при формировании стратегии управления трансформационными процессами в организа-

ции рекомендуется особое внимание уделить оценочным блокам, т. е. оценке ситуации и выработке решения о необходимости трансформации, а также всесторонней оценке и выбору оптимальной стратегии трансформации. Иными словами, предполагается, что руководство организации заранее разрабатывает несколько альтернативных вариантов стратегии трансформации, из которых, после соответствующей оценки, выбирается какой-то один. Для этого можно воспользоваться системой оценки стратегий, предложенной Ричардом Румельтом из гарвардской группы генерального менеджмента [1, с. 29], основными положениями которой являются:

последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ;

согласованность: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения;

преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности;

осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Согласно концептуальной схеме формирования стратегии управления трансформационными процессами в организации (рис.), завершающим этапом является внедрение стратегии трансформации, который, по мнению автора, требует активного участия всех уровней организации. При этом следует учесть предупреждения И. Ансоффа о возможности сопротивления системы при внедрении изменений в организации, сделавшего в работе "Стратегическое управление" [3, с. 320 – 321] на основе ретроспективного анализа развития управления два вывода:

1. Развитие систем управления подчинялось логике, которую диктовал меняющийся характер задач, стоящих перед управлением.

2. Каждая последующая система, как правило, не просто заменяла предыдущую систе-

му — она вбирала в себя ее достижения, расширяла и обогащала их.

Эти выводы позволяют нам рассматривать накопленный опыт управления не как совокупность разрозненных методик решения различных проблем, а как методологический массив.

Если исходить из точки зрения, представленной И. Ансоффом в данном труде [3, с. 343], то существует два способа организации и поддержания работы по управлению в масштабе корпорации: *статические структуры*, в рамках которых распределяются задачи, полномочия и ответственность, и *динамические системы*, предусматривающие последовательность и методы решения задач. Применительно к организации и поддержанию работ по управлению трансформационными процессами в компании структуры и системы следует считать взаимодополняющими условиями осуществления организационной работы по внедрению стратегии. Причем структура должна вытекать из стратегии и ею определяться. Подобное положение особенно справедливо в моменты резкого перехода организации на новые позиции, что характерно в период трансформации. При этом следует иметь в виду, что системные преобразования в организации, как правило, осуществляются параллельно с традиционными бизнес-процессами. Отсюда целесообразно стратегические решения по управлению трансформационными процессами в организации базировать на научно обоснованной системе управления, посредством которой будет осуществляться внедрение принятой к реализации стратегии намеренных в организации преобразований. Это обстоятельство вызывает необходимость на этапе внедрения стратегии трансформации (см. рис.) создавать целевые структуры, руководители которых наделяются полномочиями по внедрению в организации трансформационных процессов. Причем следует учитывать тот факт, что руководству целевых звеньев управления в организационной структуре управления могут предоставляться как линейные, так и функ-

циональные полномочия. Решения о виде полномочий принимаются высшим руководством организации с учетом исповедуемых ими ценностей менеджмента.

Литература: 1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. /Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Изд. "Питер", 2000. — 336 с. 2. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с. 3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.56

Трудід О.М.

На сучасному етапі розвитку економіки України, з переходом підприємств на ринкові умови господарювання, важливого значення набуває проблема оцінки їхнього конкурентного статусу. Дана категорія є однією з визначальних при прийнятті управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Існуюча теорія і практика оцінки конкурентного статусу підприємств, як правило, пропонує оцінювати його конкурентний потенціал чи конкурентну позицію. Однак при таких підходах не враховується вплив зовнішнього середовища на зміну потенціалу і конкурентної позиції підприємства, а звідси — невідомо, наскільки стійкі вони в динаміці.

Виходячи з цього, пропонується при оцінці конкурентного статусу підприємства, крім його конкурентного потенціалу й позиції, враховувати також і конкурентоспроможність стосовно зовнішнього середовища.

Під конкурентним статусом підприємства в даній статті розуміється комплексна порівняльна характеристика підприємства відносно конкурентів, що відбиває його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здат-

ність її утримувати під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

Модель оцінки конкурентного статусу підприємства має наступний вигляд:

$$M_{KC} = (KP, KS, KY), \quad (1)$$

де KP — оцінка конкурентної позиції підприємства;

KS — оцінка конкурентноздатності підприємства;

KY — оцінка конкурентної стійкості підприємства.

Під конкурентною позицією підприємства в запропонованій роботі розуміється місце підприємства в конкурентних сегментах ринку стосовно конкурентів.

Модель оцінки конкурентної позиції підприємства має наступний вигляд:

$$M_{KP} = \{d_1, d_2, d_3\}, \quad (2)$$

де d_1 — коефіцієнт ринкової частки підприємства;

d_2 — коефіцієнт відносин ринкової частки підприємства до підприємства-лідера;

d_3 — коефіцієнт інтенсивності конкуренції.

Під конкурентноздатністю підприємства автором статті розуміється оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів.

Модель оцінки конкурентноздатності підприємства має наступний вигляд:

$$M_{KS} = \langle FS, KP, TY \rangle, \quad (3)$$

де FS — оцінка фінансового стану підприємства;

KP — оцінка конкурентноздатності продукції, що випускається підприємством;

TY — технічний рівень підприємства.

Модель оцінки фінансового стану підприємства має наступний вигляд:

$$M_{FS} = \{h, n, d\}, \quad (4)$$

де h — коефіцієнт співвідношення власних оборотних коштів до загальної суми оборотних коштів підприємства;

n — коефіцієнт платоспроможності підприємства;

d — коефіцієнт рентабельності активів підприємства.