

Александр ЛАПИН  
Сергей МЕЛЬНИЧЕНКО

*Заметки  
на салфетках*



О теории  
и практике  
управления  
компанией



**Сергей Николаевич Мельниченко  
Александр Николаевич Лапин  
Заметки на салфетках.  
О теории и практике  
управления компанией**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70278715](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70278715)*

*Заметки на салфетках. О теории и практике управления компанией:*

*Питер; СПб.; 2024*

*ISBN 978-5-00116-954-3*

### **Аннотация**

Книга посвящена управлению компанией, и, в частности, проблемам, возникающим при решении ключевых вопросов, и препятствиям, встречающимся на пути внедрения теории в практику. Практический опыт авторов, хорошо знакомых с теорией управления и длительное время занимавших руководящие должности, а также реальные примеры работы компаний разных отраслей сделают книгу эффективным инструментом в руках мудрого читателя.

После прочтения вы посмотрите на текущую практику управления под другим углом, и сумеете определить то, что делается нерационально и по инерции. Вы научитесь совмещать

теорию и практику и повысите эффективность работы вашей компании, а это – залог личностного и профессионального развития каждого руководителя. Вы сформируете собственный подход к пониманию организации, определите, какие методы и практика управления применимы для конкретной ситуации, а какие приведут к негативным результатам.

Книга является логическим продолжением лонгселлера «Менеджмент: полевые опыты», изданного в 2009 году теми же авторами.

Сохранен издательский макет.

# Содержание

Почему «Заметки на салфетках»?	6
Благодарности	8
От авторов	9
Глава 1. Зачем опять писать про ЭТО	11
Глава 2. Начнём со стратегии	18
2.1. Стратегическое управление – модный ритуал или путеводная нить?	20
2.2. Нужна ли формализация?	25
2.3. Логика стратегического процесса	30
Баланс внутренних и внешних условий	30
Выстраивание стратегического процесса от внешней среды	32
Выстраивание стратегического процесса от внутренних ресурсов	32
Стратегия как план	33
Предпринимательская стратегия	34
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Александр Лапин,  
Сергей Мельниченко  
Заметки на салфетках.  
О теории и практике  
управления компанией**

© ООО Издательство "Питер", 2024



# Почему «Заметки на салфетках»?

В доинтернетовские времена существовал популярный справочник «Почему так названы?». В нём рассказывалось про историю происхождения названий городов, улиц, площадей, о том, как они связаны со знаменательными событиями, известными людьми или штрихами повседневной жизни прежних времен.

Последуем этому примеру и тоже объясним, почему мы выбрали такое название для книги, для чего обратимся к суровым будням руководителей и такому важнейшему элементу дневного распорядка, как обед.

Достаточно долго я проработал в организациях, где руководителям было выделено отдельное помещение для удобного употребления борщей и котлет. Сопровождавшие трапезу разговоры были совершенно разными. В одной из них общение было достаточно непринуждённым, и, как следствие, тянуло на «охотничьи рассказы» про разные забавные ситуации, с которыми коллеги встречались в своей профессиональной карьере. Неторопливая трапеза и доброжелательная обстановка способствовали интересным воспоминаниям, и иногда из глубин памяти всплывали эпизоды, которые не хотелось больше забывать. А поскольку других пишечбумажных принадлежностей под рукой не было, заметки делались на салфетках. Часть из этих заметок позже использовалась в

книге «Менеджмент: полевые опыты», изданной больше десяти лет назад.

В другой организации время обеда зачастую продолжало предобеденное совещание либо начинало следующее. Разговоров и мыслей на темы жизни организации было много, и памятные заметки делались длительное время на тех же самых салфетках. В этом был определённый шарм, и когда вместо салфеток появилась бумага для заметок и карандаши, процесс записей стал гораздо прозаичнее.

По мере накопления опыта работы с заметками появляются новые креативные идеи использования салфеток. В одной крупной международной инжиниринговой компании салфетки для кафе стали делать разлинованными различным образом для удобства изображения и обсуждения технических идей и математических расчётов. Утверждают, что это позволило не потерять массу креативных идей.

Ну а наш авторский набор салфеток не пропал и практически полностью был использован при написании этой книги.

*Приятного вам чтения. С уважением, авторы*

# Благодарности

Авторы искренне благодарят всех принявших участие в работе над книгой.

В первую очередь – коллег и друзей, поделившихся своими мыслями и наблюдениями о теории и практике управления компанией.

Отдельное спасибо Владимиру Мариновичу, заставившему авторов взяться за перо, и Александру Плоткину за критические замечания и упорядочение логики книги.

Менеджер большею частью действует в обстановке полуорганизованного хаоса: сбитые с толку подчиненные, неясные цели, завал входящих бумаг, звонящие телефоны, плохо организованные заседания и многое другое.

Существует три пути борьбы с возникающими проблемами. Первый и самый горький – это путь опыта. Второй путь легче – путь подражания. Но самым верным путём является путь размышления.

*Профессор Сарджент*

# От авторов

После публикации книги «Менеджмент: полевые опыты», в которой приводилось множество примеров из реальной практики работы различных компаний, совершенно незнакомые люди периодически задавали нам один и тот же вопрос: «А откуда вы знаете, что в нашей компании произошла рассказанная вами в книге история?» И приходилось объяснять, что ни со спрашивающим, ни с компанией, в которой он работает, мы совершенно незнакомы. Просто есть множество, как говорят спортсмены, «стандартных ситуаций», которые с некоторыми вариациями часто встречаются в практике.

Приведённые в данной книге примеры и истории также не принадлежат какой-то одной или нескольким конкретным компаниям. Сходство с ситуацией, которая сложилась именно в вашей практике, обусловлено только тем, что ваша компания, как живой организм, живущий и работающий в похожей среде с другими компаниями, имеет общие с ними особенности и проблемы. К тому же все приведённые в книге примеры очищены от несущественных деталей и литературно обработаны, став при этом в некотором роде обобщёнными образами.

Поэтому осмелимся повторить: если в каком-то персонаже или ситуации вы увидели себя, не верьте – это не вы, а

литературный образ.

# Глава 1. Зачем опять писать про ЭТО

*Главный недостаток новых книг в том, что они мешают нам читать старые.*

*Жозеф Жубер, французский писатель*

А действительно, зачем? Литература в области управления имеется в изобилии, как специализированная, так и популярная. Имеется множество исследований и статей по каждому отдельному направлению. Мемуарный жанр с личным опытом и наблюдениями за жизнью организаций также активно развивается. И всё же авторы решили ещё раз обратиться к управленческой тематике, сосредоточившись на тех проблемах, которые возникают в организации при решении ключевых вопросов и препятствиях на пути внедрения теории управления в практику работы. Этому поспособствовали три обстоятельства. Во-первых, длительное изучение теории управления во всём её разнообразии. Затем работа в качестве руководителей в различных отраслях и компаниях, где появилась возможность проверить теоретические изыскания на практике. И промежуточный итог наблюдений за жизнью организаций, материализовавшийся в изданной в 2009 году с помощью наших коллег и друзей книги «Менеджмент: полевые опыты».

Со времени издания этой книги прошло почти пятнадцать лет, изменились мы сами, наши коллеги и мир вокруг, но большинство проблем управления организацией, которым была посвящена книга, благополучно дожили до наших дней: некоторые практически без изменений, другие – те же по существу, но в новых терминологических и технологических одеждах. Как и прежде, теории управления описывают усреднённые идеальные организации, которые редко встречаются в природе и поэтому достаточно далеки от практики, а борьба сторонников разных теорий мало приближает их к решению насущных проблем организации. А если какая-то понравившаяся руководству новомодная теория, совершенно не соответствующая реалиям организации, начинает активно внедряться в жизнь, то её вредоносность в конкретной ситуации трудно переоценить.

В то же время изучение теории помогает настроить мышление на понимание внутренних взаимосвязей в организации, понять её специфику, определяющую развитие и помогающую принятию управленческих решений. Совокупность этих особенностей, от отраслевой принадлежности до психологического настроения работающих в ней людей, определяет уникальность каждой организации и практическую невозможность найти её полный аналог в теории по той простой причине, что сочетание вышеупомянутых особенностей создаёт практически бесконечное множество вариантов. К этому следует добавить, что реальная организация не отлита в

бронзе и под влиянием внутренних и внешних воздействий постоянно меняется. Изменился цикл развития отрасли – изменились все параметры текущей оценки и перспектив бизнеса, а это предопределяет и внутренние изменения.

Что же нового появилось за последнее время в теории и в так называемых «лучших практиках» управления организацией и насколько теория приблизилась к практике? Критически посмотрев на ситуацию, можно с прискорбием констатировать: практически ничего. Реализация практических задач управления в организации за прошедшие годы в основном выразилась в развитии управленческого новояза, протекающего из непрерывного потока псевдонаучной информации из различных источников и очередных модных публикаций, которые, как правило, являются хорошо забытым старым, перепевом идей 50–80-х годов в яркой упаковке с хранением в облаке и предназначенными для чтения исключительно на айфоне.

Всё это происходит на фоне снижения уровня инженерного образования и числа самих инженеров в экономике, перекосу в сторону финансов и маркетинга, что ведёт к деградации управления предприятиями в реальном секторе. И появление специалистов по пиару в качестве руководителей машиностроительных предприятий не способствует их расцвету. В итоге на таких предприятиях персонала становится всё больше, при этом доля основного производственного персонала падает, разработка и производство новой продукции

тормозится, производительность труда в лучшем случае не растёт. Внешне похоже на крупные советские заводы, только последние лучше со своими задачами справлялись. Предприятие, в котором не осталось инженерного, технологического и инженерно-экономического мышления, не способно выполнять своё предназначение, вне зависимости от оценки стоимости его активов, балансовых показателей и количества денег, которые в него вольют.

Свою роль в изменениях сыграло и развитие информационных технологий, сформировав клиповое мышление, смешав разумные идеи и полезную информацию с горами информационного мусора. Но самое негативное – сокращение личностного общения между сотрудниками. Теперь вместо того чтобы решить вопрос за две минуты телефонного разговора или личного общения за чашкой чая, организуется переписка, в которую втягивается огромное количество непричастных к проблеме и которая затягивается на недели. Что удивительно – вместо сокращения трудозатрат и повышения производительности труда информатизация зачастую даёт обратный эффект.

Всё подтверждает идею героя О'Генри, благородного жулика Джеффа Питерса: «Когда хочешь расколоть яйцо, бьёшь его снаружи. А трест можно разбить лишь изнутри». И руководители, с благими намерениями и на основе самых современных теорий, зачастую занимаются разрушением организации, не учитывая её особенностей и общеизвестной

истины: что для одного пациента является чудодейственным лекарством, для другого может быть смертельным ядом.

Не стоит забывать и о происходящих в последнее время макроэкономических изменениях, разрушении многих мифов относительно свободного рынка и действующих внутри него институтов, и о правилах ведения бизнеса. Административное регулирование, особенно ярко проявляющееся в ЕС и напоминающее застойные времена СССР, санкционные упражнения и политика, протекционизм и популизм, работающие против декларируемых прав и свобод рынка, на глазах меняют правила игры и делают неактуальными теоретические изыскания и рекомендации, созданные для условий чистой конкуренции.

Отдельно хочется примкнуть к ставшей модным трендом критике монетаризма, который определяет почти всё в принятии решений о развитии компании, поскольку прямо или опосредованно создаёт условия, в которых бизнес работает. Действительно, если мерилom всего и вся является текущая денежная оценка, любое предприятие оценивается как финансовый актив, который можно сиюминутно продать за какие-то деньги. И, в зависимости от складывающихся монетарных же условий, соответствующая методика расчёта может дать результат, отличающийся в разные периоды времени на порядок. Та же недвижимость или компания, оцениваемая сегодня в определённую сумму, через полгода или год может вырасти в ценекратно, хотя с её техническими и

технологическими параметрами ничего не произошло. Здание находится на том же месте, на котором и находилось, и может простоять там ещё сто лет, в нём живут и работают люди. Завод тоже остаётся на своём месте, продолжает работать и выпускать продукцию. Но управленческие решения, которые мы принимаем, как текущие, так и стратегические, в большинстве случаев продиктованы монетаристской логикой текущей денежной оценки, которая по факту не отражает реальную полезность и перспективы конкретного объекта. Генри Форд в своей книге «Моя жизнь. Мои достижения» весьма нелестно отзывался о финансистах, считая их и юристов основным препятствием для промышленности и, соответственно, всех, кто производит что-то полезное.

На фоне этих рассуждений всплывает традиционный русский вопрос: что делать в этих условиях бедному руководителю или кандидату на руководящую должность? Ответа на него всего два. Можно ничего не делать, ничего не переосмысливать, не менять и бодро двигаться вместе со всем окружением в нарисованные светлые дали. Выучить принятый в окружении новояз, цитировать модных авторов и якобы свежие теории, даже не сильно в них разбираясь и не понимая, к чему и как их можно применить, в общем, как ныне говорят, не заморачиваться. А можно, оставив в стороне все пропагандистские штампы теории управления и ежедневную рутину, задуматься о реальных вещах, которые определяют жизнь организации и результаты её деятельности. То есть

вступить на тернистый путь познания её особенностей и выбора тех теоретических и практических инструментов, которые позволят принимать оптимальные управленческие решения.

Ни в коем случае не призываем к изобретению шестиколёсного велосипеда – какой-то новой всеобъемлющей теории со своей терминологией и методическим аппаратом. Просто посмотрите под другим углом на текущую практику управления, анализа и принятия решений. Определите то, что делается нерационально, по инерции, какие инструменты используются не к месту и не ко времени. А главное, сформируйте свой собственный подход к пониманию организации, определите, какие методы и практика управления применимы для конкретной ситуации, а какие приведут к негативным результатам.

Книга не претендует на то, чтобы стать новой теорией управления. Отнюдь. Будем исходить из того, что каждая организация индивидуальна, и так называемый передовой опыт не может быть всеобъемлющим и не является панацеей. Постараемся рассмотреть типичные проблемы, возникающие в управлении организацией в целом и возможные варианты их решения. Надеемся, что эти заметки будут полезны для размышлений о происходящем вокруг и формирования собственных методов и приёмов в управлении компанией.

# Глава 2. Начнём со стратегии

*Дело не разумом хозяина, а своею силою живёт.  
Народная мудрость*

Любое обсуждение проблем организации и поиск их источников практически всегда приводит нас к дискуссии о стратегии, даже если речь идёт об элементарных вещах. Продажи не идут из-за того, что стратегию не выстроили, с какими клиентами и как работать – не понимаем. Набирать персонал или сокращать – не понимаем, какой в перспективе персонал потребуется: стратегию не знаем. Расширять бизнес в объёмных показателях или качественно расти, чтобы на меньших объёмах большую эффективность получать, – без стратегии решить не можем. Мол, поэтому-то мы одновременно и бежим в разные стороны, тянем воз изо всех сил, а он всё на том же месте.

Казалось бы, вот он, найден, наконец, корень всех наших проблем и бед. Сейчас мы стратегию нарисуем, и все вопросы бытия решим. Чего проще. Ведь сколько теорий разработано, книг написано, на семинарах руководители модных знаковых компаний рассказывают про передовой опыт развития на основе правильно разработанной стратегии (правда, некоторые из них после этого быстро разоряются и исчезают, но это мелочи на общем информационном поле).

Но практика показывает, что простых решений для сложных вопросов не бывает, а формирование стратегии по праву относится к категории сложных. Попробуем разобраться, почему количество стратегических обсуждений далеко не всегда приводит к качественному стратегическому решению. При этом мы не ставим перед собой цель детальной прорисовки методик формирования стратегии компании и рассмотрения отдельных аналитических инструментов. Наша задача – определить, что мешает выработке разумного стратегического решения, определить ключевые точки в этом процессе и то полезное в теории и практике, что можно использовать для эффективного принятия решений.

## 2.1. Стратегическое управление – модный ритуал или путеводная нить?

*Стратегический процесс похож на ритуальный танец дождя. Главная задача – не заставить дождь пролиться на землю, а просто научиться лучше танцевать.*

*Профессор Д.Б. Квинн*

Рассуждениям на стратегические темы в разных областях, от философии до военного дела, не одна тысяча лет. И заложенные в них базовые идеи лежат в основе всех современных теорий стратегического управления. Не зря постоянно переиздаются древние трактаты, такие как «Искусство войны» Сунь-цзы, и разуверившиеся в современных теориях приобщаются к чистым источникам мысли, незамутнённым последующими искажениями.

Самой же систематизированной стратегической науке и попыткам её внедрения в практику работы компаний порядка пятидесяти лет. Юбилей, и уже не скажешь, что это новомодное течение. Скорее, каждый год происходит тюнинг основных идей, заложенных классиками в основу науки стратегического управления. А с учётом распространения клипового мышления у большей части нашего населения развитие базовых теорий в сторону практического применения фактически закончилось, не дойдя до торжественного слияния

теории и практики. Нет, книг, статей и учебников, в сотый раз повторяющих постулаты отцов-основателей стратегической науки, хоть отбавляй, хотя иногда создаётся впечатление, что авторы этих новоделов в полной мере сами теорию не изучали и даже забыли фамилии классиков.

Но это наука. А что случилось с внедрением в практику? Во времена расцвета моды на стратегический менеджмент, или, говоря по-русски, стратегическое управление, был длительный период создания практически во всех организациях, от мала до велика, документов под названием «стратегия развития компании». Создавались они на основе теоретических моделей, которые, естественно, не могли отразить всё многообразие и особенности конкретной организации и представляли собой в большей степени информацию к размышлению о логике формирования стратегии конкретной организации. То есть требовалось проделать большую творческую работу для того, чтобы документ приобрёл практическую ценность, а на неё времени и квалификации не хватало. Поэтому теоретические модели дополнялись, не всегда осмысленно, материалами, призванными якобы отразить специфику бизнеса компании. С учётом того что авторы документа, как правило, плохо понимали, как работает компания и бизнес в целом, да и взаимосвязь разных теорий, составляющих науку управления, знали далеко не всегда хорошо, результирующий красиво оформленный и переплетённый документ ложился на полку. Его даже полностью не

всегда читали те, кому он якобы предназначался. Те же сотрудники, которые на собственном опыте хорошо понимали внутреннюю взаимосвязь процессов управления, поскольку каждый день этим практически занимались, не имели времени на работу по изучению теории стратегического управления и соединению её с практикой. Таким образом, складывалась достаточно типичная ситуация, когда знатоки теорий и методик, оторванные от практики, создавали документы для практиков, которые, в свою очередь, воспринимали их практическую ценность как близкую к нулю. Круг замкнулся. Хотели как лучше – получилось как всегда.

**Существуют ситуации, когда наличие документа под названием «стратегия развития компании» жизненно необходимо руководству. Иван, долгое время работавший в иностранной компании, однажды был вызван к директору, который сообщил, что есть решение о разработке стратегии развития компании и для этого будет привлечена очень уважаемая и очень дорогая консалтинговая компания. Ивану предстояло плотно работать с ней и смотреть за тем, чтобы фантазии консультантов не ушли уж слишком далеко от реалий компании и её грядущих перспектив.**

**Иван, думающий и квалифицированный руководитель, спросил у директора: «А зачем нам тратить деньги и время на эту работу,**

ведь у нас достаточно возможностей сделать её самостоятельно?» «Ты не понимаешь, – ответил директор. – Если ситуация изменится и у нас что-то пойдёт не так, мы сможем сказать акционерам, что мы привлекали самых дорогих и самых авторитетных консультантов и действовали в соответствии с их рекомендациями. Была проведена большая и серьёзная работа, а текущая ситуация – следствие воздействия “чёрных лебедей”, появления которых никто предвидеть не мог».

Придя в начале нулевых к этим результатам, научная мысль и её проводники в лице многочисленных консультантов и советников постепенно стали смещаться от создания сложных теорий с анализом внутренних взаимосвязей к тюнингу отдельных идей и созданию на их базе клипов, доступных пониманию практически всех и не требовавших изучения громоздких теорий и сложных взаимосвязей между ними. Достаточно сделать красивый вброс с одной простой мыслью и на её основе рассуждать обо всех сторонах развития бизнеса компании. Голубой океан, лидерство, информатизация и т. д. и т. п. А можно и без мысли. Просто объявить о проведении стратегической сессии, где личной харизмой или авторитетом занимаемой должности подталкивать участников к обсуждению любых терминов науки управления, заставляя тех же участников искать подтверждение этим терминам в практике работы компании. Что на-

зывается, приплыли.

Куда двигаться дальше и как перевести стратегическое решение из ритуального танца в реально работающий инструмент управления, на основе которого будут приниматься все решения в организации, чтобы эти решения были непротиворечивы и создавали синергетический эффект? Какую практическую пользу можно извлечь из достаточно разумной теоретической базы науки стратегического управления? Для этого ответим на пять вопросов:

1. Нужна ли формализация стратегии?
2. Как должны выглядеть стратегический процесс и результат с тем, чтобы представлять практический интерес, а документ, озаглавленный «Стратегия развития компании», стал настольной книгой руководства, справочником, помогающим принимать текущие управленческие решения?
3. Как подбирать аналитические инструменты и как ими правильно пользоваться?
4. Что является конечным результатом стратегического процесса?
5. Кто должен заниматься стратегическим управлением?

Следуя продекларированной логике книги, сосредоточимся на проблемах, которые возникают при решении упомянутых выше вопросов и на том, как использовать теоретический инструментарий.

## 2.2. Нужна ли формализация?

Начнём отвечать на поставленные вопросы. В первую очередь определим, что мы понимаем под формализацией стратегии и какие последствия для всего процесса стратегического управления она предполагает. Если попытаться дать простое объяснение, то формализация – это описание происходящих событий в каких-то общепринятых либо единообразно понимаемых всеми участниками терминах. Соответственно, предполагается фиксация этого описания в виде какого-то документа. Это практиковалось ещё в незапамятные времена, когда стратегом в Греции называли высшего военного руководителя и когда писались модные ныне китайские трактаты о стратегии. То есть формализация стратегии существовала всегда и описывала она примерно одни и те же закономерности, базирующиеся на фундаментальных принципах философии и логики.

В наше время терминология изменилась, речь идёт об объектах, которых не существовало ранее, хотя фундаментальные принципы, на которых базируется современная наука управления, остались те же.

Формализация любой аналитики и выводов помогает создавать и сохранять для последующего использования единую и понятную всем сотрудникам компании, а возможно и более широкому кругу, базу данных и решений.

Она необходима, поскольку любое принимаемое в компании решение, в том числе стратегическое, должно быть одинаково понимаемо всеми, а для того чтобы облегчить понимание предмета обсуждения, следует общаться на одном языке. Если вам известна одна теория и, несколько поверхностно, пара методик формирования стратегии с привязанной к ней терминологией, а вашим коллегам столько же, но совершенно других, при обсуждении и формировании стратегического решения вы просто не поймёте друг друга, поскольку будете говорить на разных языках. Даже теоретики, долго и профессионально занимающиеся этими вопросами, для начала должны провести разминку, чтобы улучшить взаимопонимание.

Соответственно, для решения практических вопросов формирования стратегии в компании необходимо обеспечить единообразное понимание обсуждаемых вопросов. Для этого можно выбрать тернистый путь познания и начать всеобщее обучение всех руководителей разнообразным теориям стратегического управления, поощряя обучение в бизнес-школах либо используя различные обучающие семинары для компаний. С точки зрения расширения кругозора это полезно, с точки зрения принятия и эффективного использования стратегических решений эффект будет прямо противоположным, поскольку мы опять придём к разнообразию понимания предмета разговора. Более практичным и эффективным представляется использование внутри компа-

нии единого глоссария и единой методики принятия решений при помощи отобранного инструментария, учитывающего все особенности компании. Для этого необходимо решить две ключевые задачи:

- 1) сформировать глоссарий и методику;
- 2) обучить соответствующих сотрудников и внедрить заданные в глоссарии и методике стандарты в ежедневную практику.

**В начале 90-х годов компания OTIS Elevators, специализировавшаяся на производстве и обслуживании лифтов, приобрела большое число профильных организаций в России и на Украине. В их числе были и заводы по производству лифтового оборудования, и сервисные организации типа Лифтремонтаж. Одним из первых мероприятий по реорганизации этих компаний и встраивании в структуру OTIS явилось обучение всего персонала используемой в OTIS терминологии, формулам расчёта ключевых, используемых во внутренней отчётности, показателей и базовых принципов работы компании в различных областях – от управления качеством до работы с клиентом. Для этого были использованы стандартные для всей компании программы обучения – от высшего управленческого персонала до мастеров и бригадиров. Ключевой особенностью этих программ являлся единый глоссарий,**

**единые методы расчёта показателей и единые принципы работы во всех направлениях. Соответственно, всё это использовалось в дальнейшей практической деятельности и никакие другие термины и методики не применялись.**

Эти, казалось бы, простые задачи в реальной практике требуют серьёзной работы для реализации. Первая задача требует работы высококвалифицированного специалиста, хорошо знающего как вопросы стратегического управления, так и реалии объекта управления, а главное – имеющего понимание и опыт их соединения в единое целое. В действительности таких специалистов очень мало. То есть тех, кто себя таким образом позиционирует, великое множество, но тех, кто реально разбирается в проблематике, мало. Вторая задача – внедрение подготовленного инструментария в практику – не менее сложна. И проблема не в обучении, а в превращении наработанного инструментария в рутинную практику управления, чему вольно или невольно будут сопротивляться все участники процесса. Соответственно, для достижения результата требуется приверженность этим идеям высшего руководства компании (и то, что они дружно кивают, ровно ничего не означает) и постоянное наблюдение за внедрением со стороны авторов разработки. Причём наблюдение не столько за формированием самого стратегического документа, сколько за тем, как он используется для приня-

тия практически всех решений в организации.

✓ *Разумная формализация необходима для процесса формирования стратегии развития компании.*

✓ *Сформируйте единый язык общения для единообразного понимания обсуждаемых вопросов.*

✓ *Все документы, материалы совещаний и обсуждений должны использовать единую терминологию и единообразное её понимание.*

✓ *Используйте теорию управления и книжные модели для создания простой и понятной методики формирования стратегии развития, соответствующей особенностям вашей компании.*

## **2.3. Логика стратегического процесса**

Выбор логики стратегического процесса является одной из ключевых точек в формировании стратегии развития компании. Выбранная логика определяет уровень детализации, аналитики, набор используемых инструментов, последовательность и взаимосвязь решений, которые должны учитывать особенности вашей компании, её отраслевой принадлежности, размеров, состава активов, ключевых компетенций и множества других параметров.

Существует множество вариаций логики стратегического процесса, среди которых можно выделить несколько основных. Мы не будем детально описывать соответствующие методики, остановимся на принципах выбора и применимости для конкретной организации.

### **Баланс внутренних и внешних условий**

Классическая и наиболее известная логика формирования стратегии. Предполагает поиск баланса между внутренними ресурсами и внешними условиями. Максимально используются классические аналитические инструменты. Непременный PEST-анализ и SWOT-анализ, детальный и, как правило, избыточный анализ внутренних ресурсов и внешней среды. Формируется индивидуальная единственно

правильная стратегия, которой и предполагается следовать. Требуется больших трудозатрат для своего формирования, и, соответственно, цикл её разработки и согласования может занимать до года. Рекомендуется для консервативных отраслей, например сырьевых, и крупных компаний.

Проблема заключается в том, что эта классическая логика, как наиболее известная, используется и для тех ситуаций, для которых она не предназначена – для отраслей с большой скоростью изменений, малого и среднего бизнеса, компаний, драйвером развития которых являются уникальные компетенции сотрудников.

**В одном российском городе некоторое время назад было принято решение о разработке стратегии развития. К подготовке этого документа привлекли группу близких к руководству города консультантов. Они сформировали документ, логика которого была аналогична логике разработки стратегии для крупной компании. Никто не задумался о том, что это абсолютно разные объекты и окружающая среда у них разная, а город – не коммерческое предприятие. Документ был под аплодисменты принят, пропиарен и успешно лёг на полку в силу его полной практической бесполезности.**

## **Выстраивание стратегического процесса от внешней среды**

В этой ситуации вся логика процесса строится на изменениях вне организации, в первую очередь в отрасли, и следовании за этими изменениями. Предполагается, что организация должна максимально быстро приспособливаться к изменениям во внешней среде и быть сконцентрирована на отслеживании этих изменений. Основная задача – идентификация внешних сил и адаптация к ним организации. Поэтому вся логика стратегического процесса отталкивается от поиска и проработки ниш и возможностей во внешней среде. Вся работа по развитию внутренних ресурсов полностью подчиняется задачам адаптации к внешней среде. Частным случаем формирования стратегии от внешней среды являются монопольные условия или эксклюзивный доступ к ключевому ресурсу либо возможность пролоббировать нужные решения. Принципиальная логика при этом не меняется.

## **Выстраивание стратегического процесса от внутренних ресурсов**

В этой логике предполагается, что организация обладает специфическими уникальными ресурсами, рационально выстроенными и эффективно работающими внутренними про-

цессами и технологиями. Основой успешной деятельности являются лидерство в разработке и продвижении на рынок новых продуктов или услуг, современных технологий, передовых для отрасли и постоянно обновляющихся, высокая производительность. Компания принадлежит к отрасли, в которой крайне важно наличие ключевых компетенций, которые трудно быстро получить или вырастить. И все успехи в конкурентной борьбе основаны именно на этом. Вследствие этого логика формирования стратегии отталкивается от целевой установки на поддержание и развитие ключевых ресурсов и компетенций. Внешние условия рассматриваются только с точки зрения ограничений, например административного характера.

## **Стратегия как план**

Логика формирования стратегии как плана является развитием принципов программно-целевого планирования и управления. Предполагает постановку целей и выстраивание дерева решений для достижения этих целей, не делая акцента на внешнюю и внутреннюю аналитику. Предполагается, что в этой ситуации необходимо правильно определить все нужные шаги, а соответствующие ресурсы будут найдены и проблемы с рынком и отраслью будут решены. Применима для компаний крупного и среднего размера в отраслях со средней скоростью обновления продуктов и технологий, а

также в ситуациях, когда компания развивается и управляется как проект.

## **Предпринимательская стратегия**

Эта логика предполагает, что стратегия находится в голове предпринимателя и не подлежит формализации. Основана на быстрых решениях и быстро меняющейся ситуации в отраслях с коротким жизненным циклом продуктов и технологий, для малых и средних компаний. Весь процесс оттачивается от бизнес-идеи или бизнес-возможности, которые видит предприниматель, после чего он либо самостоятельно определяет все компоненты стратегического решения, начиная от ресурсов и заканчивая схемой продвижения продукции, либо привлекает для проработки отдельных задач персонал компании или сторонних специалистов. Например, появилась бизнес-идея производить специальный вид упаковки. Компания никогда этим не занималась, и в ней специалистов в этой области нет, но предприниматель считает идею перспективной. Начинается поиск специалистов, партнёров, финансирования, частично загружаются сотрудники компании. Предприниматель пытается собрать всё в единый проект и довести до реализации. Идея может дойти до реализации, а может и погибнуть на стадии проработки.

Итак, какой же вариант выбрать? Классическая теория Минцберга предлагает сделать выбор из ограниченного чис-

ла так называемых контекстов. Идея заключается в том, что каждая организация, работающая в определённой отрасли и в глобальном окружении, в которое входят национальные условия и общие условия в экономике, приобретает определённые внутренние очертания и структуру. Например, проектные организации должны иметь большой штат квалифицированных ключевых специалистов-исполнителей, несколько ключевых руководителей проектов, имеющих широкий кругозор и организационные навыки, и минимум вспомогательного и управленческого персонала.

Наоборот, крупная производственная компания имеет кроме основного производственного ядра достаточно большой блок вспомогательных и обслуживающих подразделений, коммерческую часть. Соответственно, появляется потребность в координации деятельности подразделений, расширении финансового блока, поскольку увеличивается работа по учёту, отчётности и финансированию, требуется расширение административной надстройки. При этом организация работает в определённой отрасли со своими специфическими условиями. Соответственно, порядок формирования стратегии для этих организаций, содержание и акценты должны быть различны.

На практике про этот важнейший для формирования стратегии вопрос, во многом определяющий её практическую ценность – логику стратегического планирования, вообще не вспоминают или вспоминают крайне редко. Поэтому

му без колебаний и раздумий сразу бросаются на рисование некоего SWOT-анализа, о чём постоянно говорят на всех семинарах и который в примитивном виде представляет собой очень краткое, на научно-популярном уровне, описание внешних и внутренних ресурсов. После этого переходят к фантазиям на тему стратегии. То есть всё скатывается к сильно упрощённой логике формирования стратегии на основе баланса внутренних и внешних ресурсов.

При этом не учитывается, что отправной точкой для формирования стратегии организации является её «профиль и контекст», источник развития и создания её стоимости, принадлежность к отрасли и другие особенности, о которых говорилось выше. При игнорировании этой базовой информации весь набор стратегических изысканий становится полностью оторванным от реальности и теряет практический смысл.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.