



Международная
организация
труда

Эффективная организация работодателей

Серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими



Руководство 2 Стратегия

Стратегический подход к управлению
в организациях работодателей

Разработка, согласование и исполнение состоятельного бизнес-плана



Подготовлено преподавателями Отделения экономики управления в международных организациях Женевского университета по заказу Бюро по предпринимательской деятельности Международной организации труда

Эффективная организация работодателей

... серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими

Руководство 2 Стратегия

Стратегический подход к управлению в организациях работодателей

... разработка, согласование и исполнение
состоятельного бизнес-плана

Авторское право © Международная организация труда 2006
Впервые опубликовано в 2006 г.

В изданиях Международного бюро труда используется знак охраны авторского права согласно Протоколу 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее, краткие выдержки из них могут воспроизводиться без предварительного разрешения при условии указания источника. Для получения права на воспроизведение или перевод следует обратиться в Бюро публикаций (права и разрешения), Международное бюро труда, CH-1211 Женева 22, Швейцария, или по электронной почте: pubdroit@ilo.org. Международное бюро труда приветствует подобные обращения.

MOT

«Эффективная организация работодателей»

Серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими
Женева, Международное бюро труда, 2006

Руководство 1. Управление: ISBN 92-2-417399-3 & 978-92-2-417399-8

Руководство 2. Стратегия: ISBN 92-2-417400-0 & 978-92-2-417400-1

Руководство 3. Лоббирование: ISBN 92-2-417401-9 & 978-92-2-417401-8

Руководство 4. Формирование доходов: ISBN 92-2-417402-7 & 978-92-2-417402-5

Эффективная организация работодателей. Комплект из 4 руководств: ISBN 92-2-417403-5 & 978-92-2-417403-2
(печатное издание)

Эффективная организация работодателей. Комплект из 4 руководств: ISBN 92-2-417404-3 & 978-92-2-417404-9
(CD-ROM)

Каталогизация MOT для данных об изданиях

Обозначения, используемые в изданиях MOT, которые соответствуют практике ООН, а также представленный в них материал не должны восприниматься как какое-либо мнение Международного бюро труда относительно правового статуса любой страны, региона или территории или относительно их руководящих органов или делимитации их границ.

Ответственность за мнения, выраженные в подписанных статьях, исследованиях или иных публикуемых материалах, лежит исключительно на их авторах, а их публикация не означает одобрения выраженных в них мнений со стороны Международного бюро труда.

Ссылки на названия фирм, а также коммерческой продукции и процессов не должны восприниматься как их одобрение со стороны Международного бюро труда, в то время как умолчание об определенной фирме, коммерческой продукции или процессе не является знаком неодобрения.

Издания MOT можно получить у крупных книготорговцев или в местных отделениях MOT во многих странах, либо непосредственно в издательстве MOT, Международное бюро труда, CH-1211 Женева 22, Швейцария. Каталоги или списки новых публикаций заказываются бесплатно по указанному адресу или по электронной почте: pubvente@ilo.org

Посетите наш Web-сайт: www.ilo.org/publns

Разработано Отделом мультимедийного проектирования и производства, Международный учебный центр MOT, Турин, Италия
Напечатано в Италии Туринским центром MOT

Руководство 2 Стратегия

Стратегический подход к управлению в организациях работодателей

... разработка, согласование и исполнение
состоятельного бизнес-плана

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1	Как пользоваться настоящим руководством	1
РАЗДЕЛ 2	Организации работодателей и стратегическое планирование	5
РАЗДЕЛ 3	Выработка формулировки миссии	11
РАЗДЕЛ 4	Согласование стратегических приоритетов	17
РАЗДЕЛ 5	Преобразование стратегических приоритетов в цели и рабочие планы	29
РАЗДЕЛ 6	Измерение и анализ прогресса	35
РАЗДЕЛ 7	Проект разработки стратегического плана и сводный контрольный перечень	37
РАЗДЕЛ 8	Что говорят гуру от бизнеса (материал подготовлен И. Х. Дрор – Университет Женевы)	45
РАЗДЕЛ 9	Дополнительное чтение и ссылки по теме стратегического планирования и бизнес ассоциаций	53

Раздел 1

Как пользоваться настоящим руководством

Настоящее руководство – **«Стратегический подход к управлению в организациях работодателей»** – является вторым в серии наставлений, образующих полный пакет под общим названием **«Эффективная организация работодателей»**. Данная серия в целом призвана помочь руководящим работникам организаций работодателей создавать свои организации и управлять ими более эффективно как стратегически, так и тактически. Серия предназначена в первую очередь тем, кто учреждает, формирует и управляет организациями работодателей на национальном уровне в слаборазвитых странах и странах с переходной экономикой. В то же время она содержит множество рекомендаций, которые окажутся ценными и для многих аналогичных организаций, призванных представлять интересы работодателей на региональном и отраслевом

уровнях, а также могут заинтересовать общенациональные организации работодателей в развитых странах. Это будет особенно важно в тех случаях, когда внутри этих организаций делаются попытки пересмотреть стратегическую политику или выработать новые пути и способы ведения своей деятельности.

«Стратегический подход к управлению в организациях работодателей» представляет собой схему постепенного пошагового подхода к выработке, согласованию и исполнению состоятельного бизнес-плана. В него входит ряд практических инструментов, которые помогут лидерам организаций работодателей проанализировать их нынешнюю деловую стратегию либо с самого начала разработать новую. Эти инструменты относятся к четырем типам:

Перечни контрольных показателей



Контрольные перечни предназначены помочь проанализировать текущую ситуацию в вашей организации, выявить недостатки в стратегии и наметить пути к выработке и внедрению состоятельного бизнес-плана

Наилучшие практические подходы



Наилучшие практические подходы представляют собой примеры того, как другие организации решали проблемы, с которыми сейчас, возможно, сталкиваетесь и вы

Практические приложения



Практические приложения могут использоваться индивидуально, при работе в группе или органами, ответственными за принятие решений

Ключевые цитаты



Ключевые цитаты авторитетных писателей иллюстрируют наиболее важные моменты. Вы можете использовать их в своих собственных переговорах или письменных материалах

Данное руководство в пакете **«Эффективная организация работодателей»** касается вопросов разработки и реализации стратегических планов. Сначала в нем рассматривается значимость стратегического планирования в организациях работодателей, после чего идет описание ключевых стадий процесса стратегического планирования и реализации плана стратегии.

- В разделе *«Выработка формулировки миссии»* обсуждается важность формулирования стоящих перед организацией задач, представлений и ценностных категорий в качестве важнейших опорных точек для участников, – как тех, с которыми работает организация, так и тех, которые работают внутри нее. В нем содержатся рекомендации, практические наставления, приложения и контрольные перечни, помогающие выработать или пересмотреть формулирование задач, представлений и ценностных категорий.
- В разделе *«Согласование стратегических приоритетов»* предлагается простая аналитическая структура по сбору данных, выработке набора различных вариантов стратегии и способов выбора из них, а также даются рекомендации относительно того, как добиться, чтобы ваш стратегический план был принят и разделялся основными комитетами менеджмента, наемными работниками и членами организации работодателей.
- В разделе *«Превращение стратегических приоритетов в цели и рабочие планы»* исследуется важный вопрос о переходе от хорошо составленного документа к каждодневной рабочей рутине. В нем предлагаются идеи по превращению стратегического плана в конкретные рабочие планы и цели, поставленные перед организацией, ее подразделениями и отдельными лицами.
- Раздел *«Определение прогресса и анализ хода выполнения»* касается наиболее важного, но традиционно часто упускаемого из виду аспекта стратегического планирования. Речь идет об оценке достигнутых результатов, пересмотре и корректировке рабочих планов в свете полученного опыта.

В разделе 7 руководства предлагается *«проект разработки стратегического плана»*. Проект представляет собой пошаговую инструкцию, предназначенную, прежде всего, для тех, кто работает с ограниченными ресурсами. Этот проект сопровождается кратким списком того, что следует и чего не следует делать в ходе

стратегического планирования. Также прилагается конечный перечень контрольных показателей, который объединяет контрольные перечни, имеющиеся по отдельным направлениям и представленные в конце большинства разделов, в общий сводный инструмент анализа организационной стратегии. Этот контрольный перечень может использоваться по окончании чтения данного руководства по разработке стратегии, чтобы облегчить планирование последующих действий, либо в самом начале чтения, чтобы использовать его в качестве эталона для определения того, в каком состоянии находится в данный момент ваша организация в смысле постановки стратегического планирования.

Ближе к концу руководства имеется краткий обзор академической литературы по теме стратегического планирования, а именно – *«Что говорят гуру от бизнеса»*. В этом разделе собраны и представлены в академическом контексте аналитические инструменты, использованные в данном руководстве. Этот раздел представляет собой самостоятельную структурную единицу руководства, которая представляет читателю фундаментальные научные положения по теме разработки стратегии и указывает направление, в котором следует двигаться при дальнейшем изучении вопроса, используя при этом литературу, предлагаемую в разделе 9. Этот раздел не связан непосредственно с организациями работодателей и, соответственно, его можно копировать и использовать в качестве краткого введения в концепцию стратегического планирования.

И, наконец, в разделе *«Дополнительное чтение и ссылки по теме стратегического планирования и организациям работодателей»* освещаются общие направления для дальнейшего самообразования и предлагаются ссылки на дополнительные литературные источники, касающиеся организаций работодателей в плане разработки и реализации их стратегии развития. Материалов, которые бы специально касались этого, относительно немного, и большинство из них были разработаны Бюро по деятельности работодателей (Bureau for Employer's Activities) Международной Организации Труда.

Четыре руководства в серии **«Эффективная организация работодателей»** предназначены для использования в качестве многопрофильных инструментов. Так, хотя руководство по разработке стратегии само по себе интересно и полезно для чтения, работа с ним от корки до корки – это не единственный и даже не всегда

наиболее эффективный способ работы с данным руководством. Часто организации находятся на различных стадиях развития процесса стратегического планирования или нуждаются в углубленном анализе своей работы в каких-либо отдельных направлениях. Например, ключевую значимость и приоритетность для определенных организаций может представлять переход от имеющейся формулировки миссии организации к ее стратегическому плану или от стратегического плана к повседневной реальной работе. Аналогичным образом, для других организаций может оказаться желательным начать с выработки формулировки миссии, а более детальное стратегическое планирование оставить на более позднее время. Очевидно, что было бы лучше проводить всю работу с начала и осуществить весь процесс целиком, но организации, которые уже имеют ясное и четкое понимание и формулировку своей миссии, будут находиться в более выгодном положении, чем организации, в которых этого нет.

Следует заметить, однако, что организации, разрабатывающие стратегический план с начала и до конца, должны избегать пропуска каких-либо стадий и шагов процесса, особенно там, где это касается рассмотрения вариантов стратегии (стратегических опций) или подстраховки путем

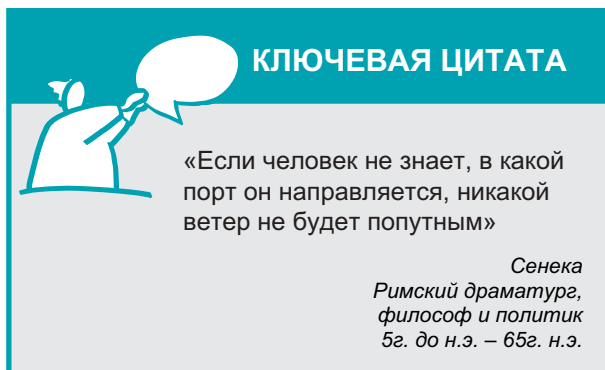
подключения опыта различных групп. Время, сэкономленное за счет срезания углов и сокращения обмена информацией, может обернуться большими потерями в будущем, поскольку никто заранее не сможет предсказать, как пойдут дела и как будет принят план стратегии теми, кто будет играть важную роль в его реализации.

И, наконец, данное руководство является лишь кратким наставлением, касающимся достаточно сложных вопросов. Оно не претендует ни на исчерпывающий охват, ни на явление миру каких-либо оригинальных идей. В руководстве приводятся лишь те материалы по теме стратегического планирования, которые были наработаны ранее. Особое внимание уделяется работе, проводимой именно с организациями работодателей, при этом главный акцент делается на опыте авторов, говорящем о том, что работает, а что не работает в реальной жизни. Сам текст руководства, блоки, выделяющие наиболее удачные практические примеры, и ссылки на предлагаемые к дополнительному чтению материалы всячески подводят к мысли о широком разнообразии возможных первоисточников, которые могут быть использованы в работе.

Раздел 2

Организации работодателей и стратегическое планирование

Организации работодателей в быстро меняющемся мире



Сегодня организации работодателей по всему миру сталкиваются с новыми серьезными вызовами.

■ В **развивающихся странах** идет непрерывная борьба бизнеса за выживание. Ключевые проблемы в таких организациях состоят в обеспечении адекватного количества членов, чтобы быть репрезентативными, получении адекватных сумм взносов, доходов от услуг или грантов для обеспечения выплат наемному персоналу и привлечения и удержания штата таких специалистов, которые дали бы им возможность конкурировать на рынке услуг, на котором доминируют юристы и консультанты. Организации часто сталкиваются с такими проблемами, когда им приходится постоянно доказывать свою состоятельность в качестве «голоса бизнеса» и постоянно убеждать правительство своих стран в том, что голос предпринимателей что-то «значит».

■ В **странах с переходной экономикой**, включая страны Центральной и Восточной Европы, новые организации работодателей стали бурно развиваться после падения коммунистических режимов в 1989 году. В них не было исторически сложившейся базы членства и оказания услуг, на основании которой можно было бы вести новое строительство, и они должны были сами

создавать и готовить для себя стабильную роль на трудном и конкурентном рынке, где отсутствовали многие факторы, обеспечивающие относительную успешность их партнеров на Западе. Профсоюзы – слабы и зависимы, представления о необходимости солидарности предпринимателей – еще более слабы, а правительства стран часто с неохотой принимают решения, дающие свободу бизнесу, занятости или и тому и другому.

■ В **развитых странах** быстро изменяющаяся природа отношений с наемным трудом и движение в сторону от универсального для большинства предпринимателей коллективного договора продолжает вынуждать все большее количество организаций работодателей пересматривать свой пакет услуг, традиционно базировавшийся на ведении переговоров от имени бизнеса по вопросам определения размеров заработной платы. Такие тенденции часто приводят к предложению новых видов услуг, слиянию и совместной работе с другими организациями, представляющими интересы бизнеса, проведению учебных курсов подготовки по вопросам снижения издержек производства и т.п. Одни организации преуспели в этом больше, другие – меньше.

Вместе с тем, едва ли еще бывают такие моменты в истории, когда «голос бизнеса» был бы столь востребован по самому широкому кругу проблем и для самого широкого круга аудиторий и столь нуждался бы в ясном и четком выражении и оформлении. Необходимость в оказании влияния на создание и сохранение дружественной для бизнеса среды во времена больших перемен едва ли можно переоценить, а повестка дня едва ли когда-нибудь еще может расшириться и усложниться. Вопросы глобализации и национальной конкурентоспособности, корпоративной этики, защиты окружающей среды, рыночных свобод, регулирования производства и требований к упаковке продукции, реформа рынка труда – все это выходит сегодня на первый план в повестке дня организации работодателей.

Необходимость стратегического подхода

Организации работодателей функционируют в условиях все нарастающей потребности в услугах, жестком давлении на получаемые доходы и ограниченности внутренних ресурсов. Выбор приоритетов и увеличение фондов, необходимых для того, чтобы дать возможность организации продвигать интересы бизнеса на национальном, региональном и глобальном уровнях, просто вызывают о необходимости стратегического подхода в определении этих приоритетов и их эффективном обеспечении.

Стратегическое или деловое планирование в компаниях частного сектора, которые представляют организации работодателей – это хорошо отработанная часть повседневной работы в бизнесе, которую немногие люди взяли бы оспаривать или критиковать. Компании имеют дело с большими суммами средств, инвестируют в сложное и дорогостоящее капитальное оборудование и часто совершают операции за пределами национальных границ. Кроме того, их менеджеры и директора стремятся убедить своих акционеров в том, что они всегда знают, что делают.

Сложности, с которыми сталкиваются организации работодателей, могут быть иными, но они не менее значительны, чем те, с которыми сталкиваются компании частного сектора. Они часто отличаются:

- широким размахом и сложностью целей;
- огромным ассортиментом предоставляемых услуг;
- весьма требовательной клиентской базой – своими членами;
- и при этом чрезвычайно ограниченными ресурсами.

В данном контексте стратегическое планирование является единственным рациональным путем выбора приоритетов для использования крайне ограниченных ресурсов и одновременным убеждением членов в правильности своих действий и достижением их взаимопонимания и принятия организационных целей как своих собственных. Организации работодателей попросту не могут делать все, что их просят. Часто внедрение ясного стратегического контекста помогает в принятии и объяснении принятого выбора среди сложных решений. Как дополнительное преимущество, выработка стратегического плана помогает улучшить внутреннее и внешнее взаимодействие и повышает качество командной работы внутри

штата наемных сотрудников организации работодателей, а также внутри ее различных комитетов и между ними.

Стратегическое планирование на практике

Несмотря на этот относительно простой (но убедительный) анализ, исследование¹ вопросов перевода формулировок задач, стоящих перед организациями работодателей, в стратегию, цели и планы систематической работы менеджмента показывает, что здесь все еще остается много неизведанного.

Имеется письменная формулировка миссии	78%
Формулировка миссии переработана в письменный план стратегии бизнеса	28%
План стратегии бизнеса обращен в цели бизнеса	33%

Более 75% организаций работодателей имеет письменную формулировку миссии, эта цифра более или менее сравнима с показателями их членов – работодателей частного сектора. Удивительно, но только около одной трети организаций работодателей обратили свои формулировки миссии в бизнес-стратегию или бизнес-цели.

В исследовании MOT также спрашивалось, каким образом организации работодателей публикуют свои стратегические документы. Учитывая необходимость сделать свои цели понятными для своих членов, потенциальных участников и тех, на кого эти организации хотели бы произвести положительное впечатление, результаты, приведенные ниже, достаточно значимы.

	Внутренняя публикация	Внутренняя и внешняя публикация
Формулировка миссии	78%	38%
Бизнес-стратегия	28%	8%
Бизнес-цели	33%	5%

Данные по организациям работодателей в более развитых и менее развитых странах свидетельствуют о том, что показатели работоспособности организаций в более развитых странах несколько выше. Но такое превосходство

¹ Доклад на Международном симпозиуме MOT по будущему организаций работодателей – апрель 1999 г.

по показателям не дает оснований для самоуспокоения. Менее 50% организаций работодателей в высокоразвитых странах имеют свою бизнес-стратегию, и только одна треть из них имеет письменно зафиксированные цели, выработанные на основе имеющейся бизнес-стратегии.

Серьезная потребность ... и столь же серьезные причины бездействия

Стратегическое планирование дает толчок к:

- исследованию общих причин существования организации;
- определению центральных стратегий, которые обеспечат исполнение задач бизнеса;
- разработке рабочих планов, базирующихся на этих центральных стратегиях;
- объединению усилий организации и ее членов для достижения общих и понятных целей.

Исходя из опыта МОН, очевидно, что потребуются немало усилий для того, чтобы убедить руководящих работников организаций работодателей в необходимости выделить время в их плотном рабочем графике на определение ключевых приоритетов, которые впоследствии приведут к ощутимым качественным изменениям рабочей среды, в которой работают члены их организаций.

Как правило, одна или несколько из следующих причин удерживают организации работодателей от того, чтобы тратить определенное время и энергию на стратегическое планирование:

- Масса текущих проблем и вопросов, возникающих ежедневно, не дает возможности остановиться и заглянуть в будущее;
- Успех имеющихся стратегий может склонить исполнителей к вере в то, что любую сегодняшнюю проблему можно решить, обратившись к испытанным и проверенным на практике методикам;
- Отсутствие объективных данных относительно взглядов членов, уровней членства, потребления услуг и давления конкурентов, или просто ...
- Нежелание перемен.

Очень часто поводом для того, чтобы впервые принять определенную стратегию или пересмотреть и обновить уже имеющуюся, может служить разразившийся кризис. Обычно это является результатом потери ведущего члена или группы членов; натиска конкурента, внедрившегося в давно практикуемую и

прибыльную сферу услуг; потеря прибыльной услуги; перемены в команде высшего менеджмента; внезапная потеря ключевых работников, обладающих ценным опытом; серьезный дефицит в фондах или существенные изменения рабочей среды.

В любых описанных выше обстоятельствах стратегическое планирование для организаций работодателей связано с большими проблемами. Процесс планирования требует определенного времени, энергии и гибкости. А фон прямого финансового или организационного кризиса – не самый благоприятный фактор для принятия рассматриваемых решений.

Как убедить тех, кто принимает решения

В отсутствие кризисной ситуации выработка стратегического плана обычно требует сложных решений, и процесс необходимо начинать с руководства организации. Это приводит к первой проблеме, с которой сталкиваются те, кто выступает за основательный пересмотр стратегии, – как убедить руководителей организации работодателей искренне поверить в необходимость процесса, в то, что будут получены прекрасные результаты.

Часто требуется подготовить статью или организовать презентацию, чтобы спровоцировать дискуссию среди высших ответственных лиц организации. Ясно, что их содержание может быть различным, но ключевые элементы должны быть следующими:

- Исследование нынешних и последних тенденций касательно членства и финансового состояния организации;
- Желание максимально помочь участникам организации путем подготовки комплекса предлагаемых услуг, которые в более полной мере соответствуют их потребностям;
- Идентификация нынешних и будущих внутренних проблем, с которыми столкнется организация, таких, например, как усиление конкуренции, тенденции в вопросах занятости, вопросы, рассматриваемые в правительстве страны и т.п.
- Прогнозирование того, что ждет организацию, если она будет придерживаться такой же политики в ближайшие 3-5 лет.

Если после рассмотрения всех этих моментов все еще остаются обоснованные сомнения относительно того, прониклось ли высшее руководство организации данной проблемой, лучше процесс стратегического планирования вообще не начинать.

Начало работы



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Если ваше руководство решает идти вперед, есть несколько вопросов, которые следует немедленно рассмотреть. Выскажите свои мысли по следующим вопросам (относительно вашей организации):

- Кто будет разрабатывать план?
- Какую процедуру вы будете использовать?
- Какими будут ключевые моменты процесса?
- Как вы организуете систему информирования и вовлечения в процесс штатных работников и членов организации?
- Какая вам потребуется помощь?
- В течение какого периода данный план будет разрабатываться?
- Кто будет принимать готовый план?
- Потребуется ли вам отдельный бюджет?

На все эти вопросы не бывает простых ответов. Все будет зависеть от размеров, формы и сложности структуры организации работодателей, доступности ресурсов и природы проблем, с которыми она сталкивается. Вот некоторые идеи, которые могут быть применены ко всем организациям:

- *Кто будет разрабатывать план?* – Общая ответственность за стратегическое планирование в организации всегда лежит на ее самом высшем руководстве. Обычно это Генеральный секретарь, Генеральный директор или Главный исполнительный директор. Он часто делегирует эту ответственность одному из менеджеров, работающему с узкой группой специалистов в области планирования, который отчитывается по данному вопросу непосредственно ему. Группа планирования должна быть небольшой (вероятно, не более 6 человек в крупной и 2-3 человек в небольшой организации). Команда нуждается в практическом опыте в области, например, финансов или оперативного управления? Тогда было бы неплохо включить в ее состав одного или двух членов организации, заседающих в ключевых комитетах.
- *Какую процедуру вы будете использовать?* – Существует много вариантов, продвигаемых различными авторами деловой литературы и консультантами. Вы должны выбрать наиболее приемлемый для вас вариант и придерживаться только его. Структура, предлагаемая в данном руководстве, относительно проста, но эффективна. Большинство процессов начинается с

формулирования миссии и использования данной формулировки в качестве фундамента для написания и согласования бизнес-плана, опираясь, прежде всего, на анализ потребностей членов организации, состояния конкуренции, а также внутреннего и внешнего анализа по SWOT (см. раздел 4). После этого стратегический план перерабатывается в рабочие цели и планы. И, наконец, предусматривается отдельная процедура для оценки прогресса.

- *Каковы будут ключевые моменты?* – Ключевые моменты обычно привязываются к тому этапу, когда Исполнительный директор выступает по тем или иным вопросам (обращается за поддержкой, представляет свои заключения и т.п.) перед Советом организации работодателей, ее членами или наемными работниками. Например, вам необходимо получить отзывы и мнения работников и решение членов Совета по заложенным формулировкам представлений, задач и ценностных категорий. Вы, вероятно, предусмотрите несколько выходов с проектом стратегического плана, прежде чем представлять его на подписание. Окончательный вариант документа лучше всего представлять на Общем собрании членов организации.
- *Как вы организуете систему информирования и вовлечения в процесс штатных работников и членов?* – Представляется абсолютно важным не оставлять ваш Совет и ваших работников на долгое время в неведении относительно состояния дел в группе планирования.

Необходимо постоянно держать их в курсе дела. Поступая таким образом, вы избегаете ситуации, когда Вам придется освещать слишком большой объем работ, который будет трудно усвоить данным заинтересованным лицам. Также вы исключаете вероятность того, что после представления эффективных заключений, вы можете столкнуться с неприятием их заинтересованными лицами, поскольку они не смогут в полной мере проследить за ходом ваших мыслей, которые могут показаться им чересчур радикальными.

- *Какая помощь Вам потребуется?* – Большинство организаций, даже самых мелких, значительно выиграют, если обратятся за внешней помощью к опытным консультантам по тем или иным вопросам. Как часто вы намерены использовать внешних консультантов и кто они такие, будет зависеть от размера, сложности структуры и, самое главное, от финансовых возможностей вашей организации. Консультант поможет организовать процесс и определить контрольные моменты, а в определенных видах работ, описанных в последующих разделах, внешняя поддержка будет представлять особую ценность. Например, в организации сеансов мозгового штурма с применением анализа по SWOT и PEST (см. раздел 4) или в определении формулировок задач, представлений и ценностных категорий. Конечно, существуют крупные консалтинговые компании, которые могут принять на себя и провести для вас весь процесс по своей собственной модели разработки стратегии. Некоторые организации работодателей располагают достаточными финансовыми средствами, чтобы воспользоваться таким вариантом. Однако те из них, которые ограничены в средствах, могли бы рассмотреть возможность предоставления им менеджера с опытом стратегического планирования одной из организаций для оказания помощи. Они также могли бы запросить Бюро по деятельности работодателей (Employer's Bureau) MOT предоставить им эксперта.
- *В течение какого периода данный план будет разрабатываться?* – Это будет зависеть от того, каким временем вы располагаете, однако не будьте слишком амбициозны. Если процесс планирования в мелких организациях может занять 6 месяцев, в более крупных и более сложных организациях этот процесс может потребовать более года (чтобы гарантировать вовлечение и участие в процессе всех сторон). Не забывайте при этом, что Вам потребуется

спланировать обсуждение проекта и принятие решений на заседаниях Совета на разных стадиях планирования. Вы можете рассмотреть возможность активной работы над отдельными составляющими проекта в определенные промежутки времени, исходя из того, что в последующем будут сделаны небольшие перерывы на осмысление. Логические перерывы предполагаются после постановки задачи, формулирования представлений и ценностных категорий и после утверждения стратегического плана. При наличии в организации определенного внутреннего или внешнего кризиса лучше всего было бы распределить задачу по двум временным уровням. Сначала, примерно в течение шести месяцев, следует проработать меры отклика на самые насущные и острые вопросы, требующие немедленного реагирования. После этого могут последовать разработка и утверждение более долгосрочного, скажем, трехлетнего стратегического плана в менее напряженных условиях.

- *Кто будет принимать готовый план?* – Обычно планы принимаются Советом или высшим комитетом организации, после чего информация передается членам и внешним контрагентам. Организации могут рассмотреть возможность вынесения стратегического плана для утверждения на Ежегодное общее собрание.
- *Потребуется ли Вам отдельный бюджет?* – Сведение воедино всего стратегического плана, конечно же, потребует затрат рабочего времени штатных работников организации, а это, вероятно, повлечет за собой определенные финансовые расходы. Это особенно верно, если вы решите привлечь к работе консультантов. Сколько денежных средств может выделить ваша организация? А поскольку финансовые средства, как правило, ограничены, в какие направления работы лучше всего их вложить?

Все вышесказанное представляет собой лишь самые первые мысли, которые вы должны держать в голове, если читаете данное руководство в первый раз. Руководство составлено в контексте этих вопросов, и в разделе 7 эти моменты рассмотрены более подробно, а также предложен проект разработки стратегического плана.



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ – НАЧАЛО РАБОТЫ –

- ☐ Имеется ли в вашей организации письменная формулировка Миссии?
- ☐ Переработана ли эта формулировка Миссии в стратегический план?
- ☐ Переработан ли ваш стратегический план в рабочие планы?
- ☐ Опубликована ли формулировка Миссии вашей организации во внутренних или внешних печатных изданиях?
- ☐ Опубликован ли стратегический план вашей организации во внутренних или внешних печатных изданиях?
- ☐ Опубликованы ли рабочие планы вашей организации во внутренних печатных изданиях?
- ☐ Имеется ли понимание со стороны исполнительного руководства и вашего Совета того, что необходим пересмотр политики стратегического планирования?
- ☐ Будет ли готово ваше исполнительное руководство и ваш Совет принимать сложные решения, необходимые для реализации такого плана?
- ☐ Кто будет разрабатывать ваш план?
- ☐ В течение какого периода времени данный план будет разрабатываться?
- ☐ Какую процедуру вы будете использовать?
- ☐ Какая помощь Вам потребуется?
- ☐ Потребуется ли Вам отдельный бюджет?
- ☐ Кто будет принимать готовый план?

Раздел 3

Выработка формулировки миссии



КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Чеширский Кот, — начала она, — скажите мне, пожалуйста, какой путь я должна выбрать, чтобы выйти отсюда?»
 «Это в значительной степени зависит от того, куда вы хотите попасть», — сказал Кот.
 «Меня не слишком заботит куда ...» — сказала Алиса.
 «Тогда не имеет значения, каким путем вы пойдете», — сказал Кот.
 «... поскольку я иду КУДА-НИБУДЬ», — добавила Алиса в качестве пояснения.
 «О, будьте уверены, туда вы попадете, — сказал Кот, — если только будете идти достаточно долго».

Льюис Кэрролл
 Псевдоним математика и писателя
 Чарльза Лутвиджа (1832 – 1890)
 Из «Приключений Алисы в стране чудес» (1865)

Начальной точкой процесса стратегического планирования будет выработка формулировки миссии организации. Обычно это короткое предложение, которое часто описывают как «предназначение», «мировоззрение», «кредо», «система ценностей» или сочетание этих и других терминов. Название в данном случае не имеет значения.

Цель данного раздела состоит не только – и даже, вероятно, не столько – в том, чтобы помочь организациям работодателей выработать письменную формулировку миссии, мировоззренческих и ценностных категорий «с нуля». Этот раздел был написан с тем, чтобы помочь организации проанализировать уже имеющуюся формулировку своей миссии и проверить, насколько она соответствует определенным базовым требованиям.

Качества хорошей формулировки миссии

Формулировка миссии – это краткое и емкое описание того, к чему стремится в своей работе организация. В ней нет того, «как» миссия должна

быть реализована, или того, «что» должно быть сделано. Все эти вопросы рассмотрены ниже в разделе 4 и касаются стратегического плана. Стратегический план – это документ с ограниченным сроком действия, обычно три – пять лет, который подлежит постоянным пересмотрам в свете меняющихся внутренних и внешних обстоятельств. Мировоззренческая же формула организации является указанием ее общих целей и руководящих принципов и, как таковая, не подлежит частым пересмотрам. Время от времени бывает неплохо сопоставить формулировку миссии со стратегиями и рабочими программами организации, но это делается в первую очередь для того, чтобы проверить, насколько хорошо согласуются рабочие программы с заявленной миссией и задачами организации, а не наоборот.

Хорошая формулировка миссии организации должна:

- Информировать членов, наемных работников, партнерские организации и широкую общественность о тех причинах, по которым данная организация существует.
- Предоставлять ясную опорную точку отсчета для выработки общей организационной стратегии и ее целей, выбора приоритетов для распределения ресурсов и постановки задач.
- Действовать в качестве источника вдохновения и ориентира, на которой должны равняться все члены и сотрудники организации в реализации целей организации.

Аллисон и Кайе (Allison & Kaye) считают, что хорошая формулировка задач организации должна включать следующие элементы:

- **Цель** – Одно предложение, описывающее конечный результат, которого намеревается достичь организация (а также на кого рассчитан этот результат), например, «улучшить конкурентную среду для бизнеса».
- **Действия** – Описание первичных средств, используемых для достижения цели, например, «посредством эффективного лоббирования правовых норм и предоставления услуг для членов организации».
- **Ценностные категории** – Перечень моральных ценностей, стремлений и руководящих принципов, разделяемых членами организации, например, «качество результата и значимость финансовых услуг».

Написание вашей формулировки миссии

Написать формулировку задач нелегко. Процедура ее выработки и утверждения подразумевает участие всех заинтересованных сторон, например, штатных сотрудников и членов организации. Чтобы достичь этого, требуется определенное время. В частности, формулировка миссии не должна являться компромиссом и результатом всеобщего консенсуса. Она должна представлять собой утверждение, которое ясно показывает всему окружающему миру, за что выступает организация. Взгляды работников и членов организации не должны идти вразрез с обозначенной миссией. Формулировка миссии является «золотым стандартом», по которому оценивается вся организационная деятельность и приоритеты.

Время, сэкономленное за счет ускоренной выработки формулировки миссии, впоследствии часто теряется при попытках переработки ее в детальные стратегии и рабочие планы.

Вы можете начать с организации небольшой группы планирования при Исполнительном директоре. Как вариант, начать можно с самого Совета. Приведенное ниже практическое приложение было разработано на основе наставления, использовавшегося Ирландской бизнес-конфедерацией предпринимателей (IBEC) во время пересмотра ими существующей формулировки миссии и своих ценностных категорий в ходе подготовки к пересмотру стратегии конфедерации в конце 1990-х.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Написание вашей формулировки миссии

Обсудите следующие вопросы и согласуйте формулировку миссии вашей организации, исходя из ваших ответов на вопросы:

- | | |
|---|---|
| <p>Q1 Каковы главные проблемы, для решения которых была создана ваша организация? Опишите, как изменится, улучшится и усовершенствуется окружающий мир, если ваша организация добьется решения стоящих перед ней проблем или сумеет удовлетворить нужды ее членов.</p> <p>Q2 Какова главная цель вашей организации работодателей? Это должна быть краткая фраза, описывающая конечный результат, который вы надеетесь получить, не забудьте указать предполагаемый итог или результат деятельности (например, улучшение деловой среды), отметьте пути и средства достижения такого результата (например, лоббирование на правительственном уровне).</p> | <p>Q3 Каков род вашей деятельности? Опишите бизнес или его направления, в которых вы участвуете – ваши основные услуги и виды деятельности.</p> <p>Q4 Каковы фундаментальные ценности и устремления, которыми вы руководствуетесь в ваших повседневных взаимоотношениях друг с другом, членами вашей организации и прочими партнерами?</p> <p>Q5 Чтобы преуспеть в будущем, что из вышеперечисленного должно остаться неизменным, а что требует изменений и каких?</p> |
|---|---|

Помните, что формулировка миссии должна быть:



Запишите вашу формулировку миссии (не более 100 слов), основываясь на ваших ответах на эти вопросы. Проанализируйте ее относительно существующей формулировки (если она имеется) и обсудите, требуются ли какие-либо изменения.

Достижение согласия по вашей формулировке миссии

Помните, что формулировка миссии является краеугольным камнем для построения всей вашей организационной стратегии и ежедневных рабочих планов. Этот способ позволит в краткой форме донести до членов вашей организации, потенциальных участников и деловых партнеров основные цели вашей компании. Поэтому для вас будет важно узнать мнение о проекте формулировки штатных работников организации, а также репрезентативной выборки ее членов. Кроме того, Вам потребуется обсудить и согласовать этот проект в вашем Совете или эквивалентном ему органе правления.

Самый лучший способ сделать это – подготовить консультационный проект и представить его на обсуждение небольшой репрезентативной группе работников и членов (в небольших организациях –

только работникам). Затем проект с поправками и дополнениями передается в ваш Совет на рассмотрение и принятие решения.

Время, потраченное на достижение согласия по вашей формулировке миссии – это время, потраченное не зря. Формулировка миссии организации служит также первым фундаментальным практическим результатом в процессе стратегического планирования.

Если ваша формулировка миссии создается впервые или весьма существенно перерабатывается, вы можете широко прорекламировать ее посредством всех средств коммуникации для того, чтобы работники, члены организации и основные заинтересованные лица могли ознакомиться с данным проектом. Ваша формулировка миссии должна, безусловно, фигурировать во всех пресс-релизах организации, продвигаться по всем каналам связи и размещаться на вашем веб-сайте.



НАИЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Формулировки миссии в некоторых организациях работодателей



«IBEC будет решительно и энергично продвигать интересы бизнеса и предпринимательства в Ирландии за счет работы по созданию и поддержанию конкурентной деловой среды, способствующей росту и развитию предприятий. В качестве признанного голоса бизнеса IBEC посвящает себя работе по удовлетворению нужд членов своей организации, предлагая свое лидерство и комплекс качественных услуг, выполняемых ее командой профессиональных и преданных своему делу сотрудников»



ФЕДЕРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЯМАЙКИ

ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ



«ВОЗГЛАВЛЯТЬ ДВИЖЕНИЕ ЗА РАЗВИТИЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ ДЛЯ БИЗНЕСА СРЕДЫ ПУТЕМ ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ, УКРЕПЛЯЮЩИХ ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ГАРМОНИЗИРОВАТЬ ПРОТИВОРЕЧИЕ МЕЖДУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ И КОЛИЧЕСТВОМ РАБОЧИХ МЕСТ».



НАИЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ (продолж.)

Формулировки миссии в некоторых организациях работодателей



ФЕДЕРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЦЕЙЛОНА

Мировоззренческая позиция: Способствовать социальной гармонии за счет продуктивной занятости.

Миссия: Подталкивать рабочих, их организации и Правительство к сотрудничеству с бизнесом для достижения следующих целей:

- Сделать предпринимателей более здравомыслящими в плане эффективности и качества производства
- Добиваться лучших условий трудового найма
- Не допускать экономических войн и в случае возникновения разногласий и споров разрешать их предельно быстро и справедливо
- Генерировать новые возможности по созданию рабочих мест
- Обеспечивать своих членов услугами, добиваясь целей их устойчивого роста и развития.



Миссия Федерации предпринимателей Кении состоит в «постоянном повышении социального сознания, а также в защите интересов предпринимателей Кении за счет продвижения современных систем менеджмента, общественно-политического лоббирования интересов, справедливых подходов в вопросах занятости и качественных взаимоотношений в промышленности, чтобы дать возможность свободного развития предприятий, роста культуры предпринимательства, регулирования и контролирования деловой среды, повышению сознательности в вопросах качества и продуктивности производства, его рентабельности и общего роста и увеличения занятости».



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ТЕМЕ ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ

- ☐ Имеется ли у вас письменная формулировка миссии организации?
- ☐ Пересматривали ли вы ее в последнее время (в последние три года)?
- ☐ Задействованы ли в выработке формулировки ваш Совет, штатные сотрудники и члены?
- ☐ Содержатся ли в формулировке вашей миссии разделы «Цель», «Действия» и «Ценностные категории»?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии краткой, простой и убедительной?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии привлекательной, побуждающей и реалистичной?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии выразительной, точной и вдохновляющей?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии захватывающей?
- ☐ Регулярно ли вы проверяете, соответствуют ли ваши рабочие приоритеты и программы вашей формулировке миссии?
- ☐ Достаточно ли ярко отображена ваша формулировка миссии на вашем веб-сайте?
- ☐ Достаточно ли регулярно вы используете вашу формулировку миссии во внешних взаимоотношениях?

Раздел 4

Согласование стратегических приоритетов

Составление проекта стратегического плана требует, чтобы организации работодателей уделили особое внимание следующим вопросам:

- Нынешнее состояние организации работодателей.
- Нынешнее состояние рынка, включая анализ состояния конкуренции и преобладающих внешних обстоятельств.
- Принятие решения о том, каковы должны быть приоритеты в деятельности организации.

Для выполнения этой задачи организации необходимо достичь согласия о периоде планирования, который обычно составляет от трех до пяти лет. После принятия этого решения, можно разделить всю работу на три этапа:

- Проведение внутреннего и внешнего анализа.
- Обзор вариантов стратегии, доступных для данной организации, выбор приоритетов.
- Выбор целей и выработка рабочих планов для обеспечения стратегических приоритетов.

Данный раздел руководства касается первых двух стадий. Раздел 5 посвящен переработке стратегических приоритетов в цели и планы работы.

Проведение внутреннего и внешнего анализа

Имеется множество методологий, предназначенных для организаций, стремящихся проанализировать свое состояние в свете имеющихся рыночных возможностей, и некоторые из них освещаются в разделе 8.

Поскольку данное руководство призвано по возможности служить инструментом для самостоятельной работы, в нем предлагается простой, но надежный подход. Однако если вы предпочитаете другие модели или желаете нанять консультантов, регулярно использующих свои особые и проверенные методики, ничто не мешает вам воспользоваться подобным вариантом для определения стратегических альтернатив, подходящих для вашей организации.

Каким бы методом вы ни воспользовались, он должен позволить Вам выработать перечень потенциальных вариантов стратегии, из которых вы будете выбирать свои приоритеты.

Здесь предлагаются следующие инструменты:

- Анализ внутреннего и внешнего окружения по методологии SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats – сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы).
- Анализ по методологии PEST (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial и **T**echnological – политический, экономический, общественный и технологический факторы).
- Некоторые формы опроса членов организации.

Если ваша организация работает в очень сложном и конкурентном окружении, вы можете пожелать дополнить этот анализ, используя модель Майкла Портера «Модель пяти сил» (Michael Porter «Five Forces Model»), подробно описанную в разделе 8.

Используя данные, полученные в результате проведения этих видов анализа, ваша группа планирования сможет идентифицировать стратегические варианты, открытые для данной организации, и обсудить наиболее приоритетные области. К концу этого этапа группа планирования должна быть в состоянии представить в Совет результаты своей работы, содержащие следующие данные:

- Сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы.
- Точки зрения сотрудников о нынешнем состоянии организации и о направлении будущего движения организации.
- Основные альтернативные варианты стратегии.
- Конкурентная обстановка в этих областях.
- Точка зрения группы касательно тех приоритетов в работе, которым должна следовать организация.

На данном этапе вся ответственность за выбор и согласование приоритетов в политике ложится, прежде всего, на Совет организации.

Важно не выходить за рамки данной стадии и не переходить к распределению ресурсов до тех пор, пока не будут достигнуто активное участие и согласие Совета по приоритетам.

Проведение анализа по SWOT и PEST, опрос членов организации

На последующих страницах приводится пошаговая процедура проведения анализа по SWOT и PEST и порядок организации опроса членов организации.

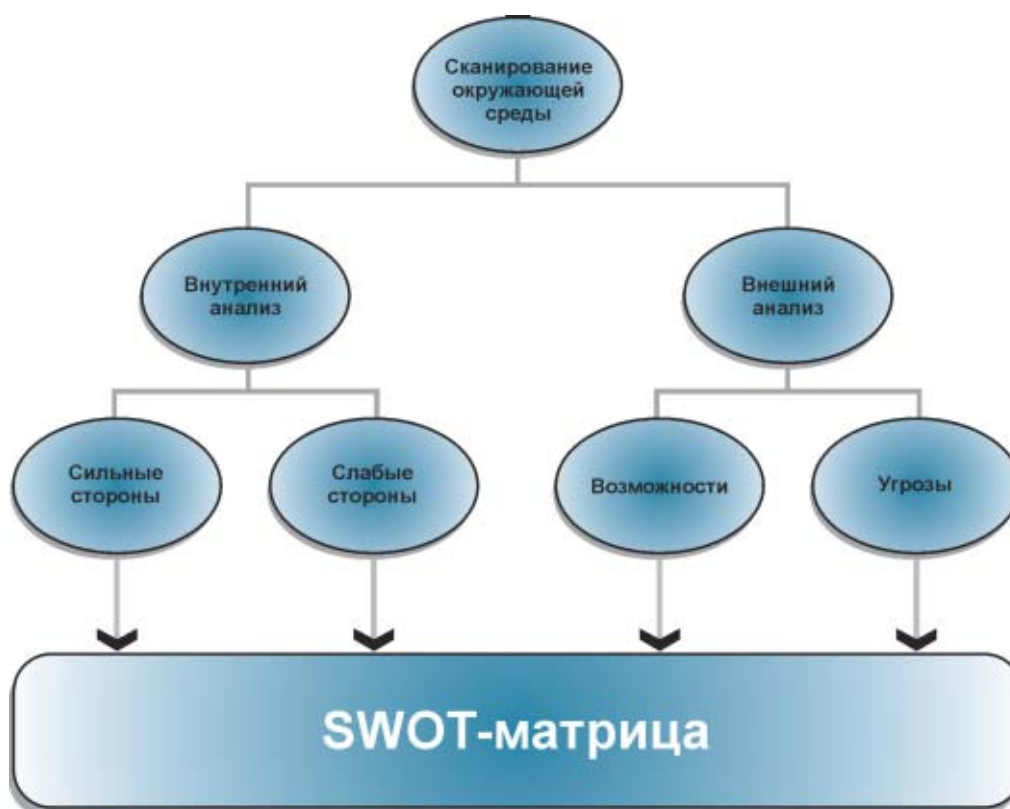
Проведение анализа по SWOT

Анализ по SWOT полезен при сопоставлении ресурсов и возможностей организации с тем конкурентным окружением, в котором ей приходится работать. Как таковой, он служит инструментом при формулировании и выборе стратегии. SWOT – это сокращение из первых букв слов **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities и **T**hreats – сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы. В приведенной ниже диаграмме показано, как анализ по SWOT встраивается в схему, часто называемую «сканирование окружающей среды».

В анализе по SWOT делается четкое различие между внутренними и внешними факторами. Так *Strengths* (сильные стороны) и *Weaknesses* (слабые стороны) являются внутренними факторами. Например, сильной стороной может оказаться профессиональный опыт вашего специалиста во взаимоотношениях с наемными работниками. Слабой стороной может оказаться исключительная нацеленность на коллективные решения проблем. *Opportunities* (благоприятные возможности) и *Threats* (угрозы) являются внешними факторами. Например, благоприятной возможностью может быть расчет на признанные торговые марки или лояльность членов организации. Угрозой может быть появление нового конкурента в жизненно важном секторе рынка.

Анализ по SWOT предполагает, что организация не обязательно будет следовать наиболее прибыльным возможностям. Альтернативой может оказаться развитие своих конкурентных преимуществ за счет четкого определения соответствия между сильными сторонами организации и грядущими возможностями. В некоторых случаях для организации будет рациональнее устранить слабые стороны для того, чтобы затем иметь возможность воспользоваться более серьезными и многообещающими возможностями.

Для выработки стратегий, учитывающих профиль SWOT, может быть построена матрица всех этих факторов. Ниже приводится такая SWOT-матрица.



	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Возможности (Opportunities)	Стратегии S – O	Стратегии W – O
Угрозы (Threats)	Стратегии S – T	Стратегии W – T

- **Стратегии S – O** ориентированы на возможности, которые хорошо согласуются с сильными сторонами организации.
- **Стратегии W – O** ориентированы на преодоление слабых сторон, что позволяет впоследствии более широко использовать открывающиеся возможности.
- **Стратегии S – T** определяют пути и способы, которые организация может использовать для снижения своей уязвимости перед лицом возникающих внешних угроз.
- **Стратегии W – T** определяют защитный план, по которому не допускается, чтобы слабые

стороны организации сделали ее слишком восприимчивой к внешним угрозам.

Здесь следует подчеркнуть, что анализ по SWOT может быть весьма субъективным. Применяя анализ по SWOT, два человека редко приходят к единому результату, даже если они исходят из одной и той же информации об одном и том же направлении бизнеса и его окружении. Достоверность анализа могут повысить критерии суммирования и определения весовой доли каждого фактора. Вследствие такой субъективности анализа по SWOT лучше всего применять его в групповой работе и в качестве руководства, а не предписания.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Каждый член вашей группы планирования должен заполнить приведенную ниже таблицу (матрицу), определяя сильные и слабые стороны организации касательно постановки **внутренней работы** организации, а также благоприятных возможностей и угроз, относящихся к **внешнему окружению** организации, на согласованный период планирования (обычно 3 – 5 лет). Члены группы должны затем поделиться своими соображениями друг с другом, обсудить их и прийти к общему заключению по основным сильным и слабым сторонам организации, а также по имеющимся благоприятным возможностям, угрозам.

МАТРИЦА SWOT

Сильные стороны организации	Имеющиеся благоприятные возможности
■ Например, прекрасная членская база организации ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____	■ Например, государственная программа приватизации ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____
Слабые стороны организации	Выявленные внешние угрозы
■ Например, отсутствие собственной экспертизы ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____	■ Например, децентрализация трудовых договоров ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ (продолж.)

Для многих организаций работодателей может оказаться полезным рассмотреть внешнее окружение еще на одном уровне. Например, в Европе организации работодателей могли бы еще подключить национальный, региональный (европейский) и международный уровни следующим образом:

ВНЕШНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ			
Благоприятные возможности		Угрозы	
Национальный	■ Например, программа приватизации	■ Например, децентрализация трудовых договоров	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
Региональный (например, европейский)	■ Например, потребность в создании конкурентной среды	■ Например, законы по охране окружающей среды	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
Международный	■ Например, международная сеть	■ Например, угроза терроризма	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	
	■ _____	■ _____	

Проведение анализа по PEST

Если для вас окажется затруднительным идентифицировать внешние благоприятные возможности и угрозы, то бывает полезно провести анализ по PEST.

Анализ по PEST – это конструкция, используемая для просмотра (сканирования) стратегического внешнего макроокружения, в котором работает ваша организация. PEST – это сокращение из первых букв названий следующих факторов:

- Политические (Political) факторы
- Экономические (Econometical) факторы
- Социальные (Social) факторы
- Технологические (Technological) факторы

Факторы PEST обычно находятся вне зоны контроля организации, и, следовательно, обычно рассматриваются либо как угрозы, либо как благоприятные возможности.

Поскольку макроэкономические факторы различаются в зависимости от континента, страны и даже региона, анализ по PEST необходимо проводить на правильно подобранном уровне агрегирования. В стране с сильными региональными различиями его, возможно, следует проводить на региональном уровне. Приводимая ниже таблица дает примеры типичных PEST-факторов.

Политические (включая юридические) факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Законодательство по охране окружающей среды	Экономический рост	Распределение доходов	Государственные расходы на исследования
Налоговая политика	Процентные ставки и монетарная политика	Демография	Технологическая направленность промышленности
Международные законы, регулирующие и ограничивающие торговлю	Государственные расходы	Подвижность рабочей силы и общественных движений	Новые изобретения и разработки
Законы, контролирующие соблюдение контрактных обязательств и защиты прав потребителей	Политика в отношении безработицы	Изменения в стиле жизни	Скорость технологического переоснащения
Трудовое законодательство	Размеры налогообложения	Отношение населения к работе / карьере и отдыху	Сроки службы и скорость устаревания технологий
Правительственная организация / ее позиция	Валютный курс	Образование	Потребление энергии и ее стоимость
Политическая стабильность	Стадия бизнес-цикла	Состояние здравоохранения, благосостояние и безопасность населения	Интернет (новшества)

Выполнение анализа по PEST – относительно простой процесс, который может проводиться в виде семинаров с применением методик мозгового штурма. Стоит знать, что некоторые консультанты рекомендуют использовать и более расширенные варианты анализа PEST, такие как SLEPT (с добавлением юридических факторов – Legal) или STEEPLE, учитывающий социально-демографические (Social-demographic), технологические (Technological), экономические (Economic), экологические или природные (Environmental), политические (Political), юридические (Legal) и этические (Ethical) факторы.

Проведение опроса членов организации

Очень важно также иметь четкое представление о том, что думают члены вашей организации об эффективности ее работы и качестве предоставляемых ею услуг. Это значительно дополнит информацию, полученную при анализе SWOT, и обеспечит проверку того, как обстоит дело в реальности для тех, кто заполнил таблицы матрицы SWOT.



КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Прежде чем делать лучшую в мире мышеловку, убедитесь, что у вас есть мыши».

*Йоги Берра
Лауреат Зала славы бейсбола США,
принимавший
Родился в 1925 г.*

В исключительных случаях организации работодателей могут пожелать воспользоваться услугами профессиональной исследовательской компании и выполнить с ее помощью все или некоторые из следующих задач: составление опросного листа, оснащение целевой группы, обеспечение конфиденциальности опроса, проведение профессионального анализа ответов. Многие организации, однако, не имеют достаточных ресурсов, чтобы задействовать профессиональную компанию, либо же они могут ограничить ее участие элементами, которые, как они считают, являются действительно ценными в их собственном национальном контексте. Это могут быть, например, шаги, направленные на гарантирование конфиденциальности ответов индивидуальных лиц.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Для тех организаций, которые пожелают провести письменный опрос членов или исследование в целевых группах самостоятельно, ниже приводится примерный опросный лист. Вопросы выборочно взяты из опроса, проводимого Ирландской федерацией предпринимателей (IBEC), они напечатаны в руководстве MOT по планированию стратегии, вы можете свободно дополнять и корректировать вопросы в соответствии с вашими целями.

ПОЛОЖЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Спасибо за то, что согласились принять участие в данном опросе (работе тематической целевой группы). Полученные результаты будут использованы ... для отслеживания мнений в отношении того, как Вы оцениваете работу в вашей организации. Мы хотим установить, насколько важной Вы считаете нашу работу и оказываемые нами услуги, и насколько, по Вашему мнению, эффективно мы это делаем. Мы гарантируем Вам, что информация, которую Вы нам предоставите, не будет использоваться для выяснения того, от каких компаний она поступила, и работа с ней будет проводиться в условиях строжайшей конфиденциальности.

КЛАССИФИКАЦИЯ ОТВЕТОВ

Данная информация будет использоваться только для классификации ответов.

Годовой оборот (укажите примерный интервал)

..... —
..... —

Количество работников (укажите примерное количество)

..... —
..... —

Основные направления деятельности (перечислите)

Например: промышленное
производство
химикаты
безалкогольные напитки
табачные изделия
.....
и т.п.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ (продолж.)

ТИПИЧНЫЙ ОПРОС ИЛИ ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Q1 Ниже перечислены виды услуг и направления деятельности, проводимые Укажите в колонке «А», насколько важна данная услуга или вид деятельности для Вас с точки зрения участия в нашей организации. В колонке «В» укажите, насколько, по Вашему мнению, эффективно и близко к ожидаемому Вами стандарту действует наша организация при предоставлении такой услуги. В каждой колонке используйте следующую шкалу оценок:

Крайне важно
ИЛИ
Отличная услуга

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Совсем не важно
ИЛИ
Очень плохое обслуживание

	«А» важность	«В» эффективность	Не пользовался
Перечень предоставляемых услуг			
Например, консультации по трудовому законодательству			
Перечень лоббируемых вопросов			
Например, при разработке трудового законодательства			

Q2 Как часто Вы пользуетесь данными услугами или результатами деятельности ...?

Очень часто	
Часто	
Время от времени	
Редко	
Никогда	
Когда возникнет проблема	

Q3 Какими тремя видами услуг или направлений деятельности ... Вы пользуетесь чаще всего?

1 _____

2 _____

3 _____



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ (продолж.)

Q4 Насколько эффективно или неэффективно, по Вашему мнению, выступает ..., представляя голос бизнеса в следующих инстанциях?

	Очень эффективно	Вполне эффективно	Не очень эффективно	Неэффективно	Не знаю
Перечень ключевых инстанций					
Например, Правительство					
Государственные органы					
Общественные организации					

Q5 Насколько эффективно, по Вашему мнению, выступает ..., в средствах массовой информации?

	Очень эффективно	Вполне эффективно	Не очень эффективно	Совсем не эффективно
Перечень соответствующих средств массовой информации с указанием конкретных названий				
Например, Правительство				
Государственные органы				
Общественные организации				

Q6 Как часто Вы читаете информационный бюллетень (или журнал), выпускаемый (дайте название)?

Регулярно	Время от времени	Никогда

Q7 Если Вы читаете ... (дайте название) регулярно или время от времени, оцените его содержание по степени полезности лично для Вас.

	Очень полезно	Полезно	Бесполезно	Не читаю
Перечислите регулярные рубрики и охваченные тематики				
Например, Редакторская колонка				
Трудовое законодательство				
Безопасность и охрана здоровья				
Прочее				



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ (продолж.)

Q8 Насколько эффективно, по Вашему мнению, печатные руководства и веб-сайт выполняют свое предназначение, вводя вас в курс дел?

	Очень эффективно	Вполне эффективно	Не очень эффективно	Совсем не эффективно	Не видел
<i>Перечислите средства информирования членов</i>					
Например, веб-сайт					
Банк данных по промышленным связям					
Отчеты по исследованиям					
Информационные бюллетени					

Q9 Если бы у Вас была возможность внести три изменения в работу ..., так чтобы она в большей степени соответствовала бы вашим потребностям, какими бы они были?

1-е _____

2-е _____

3-е _____

Q10 Есть ли такие услуги из тех, что отсутствуют в списке предлагаемых ..., но которые, по Вашему мнению, должны быть там представлены?

☐ Да ☐ Нет

Если да, то дайте их подробное описание _____



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ (продолж.)

Q11 Просим указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым из следующих утверждений о в отношении ее услуг, оказываемых Вашей компании?

	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее несогласен	Полностью несогласен
Спектр предоставляемых услуг покрывает все наши деловые потребности				
.... глубоко разбирается в нашем бизнесе и его потребностях				
Мы получаем профессиональное и обходительное обслуживание				
Сотрудники – высококлассные специалисты				
Мы получаем быстрый и эффективный отклик на любые наши запросы				
... быстро и эффективно реагирует на вопросы политики				
Мы получаем хорошую отдачу за вложенные нами деньги				
.... работает с нами над повышением эффективности и отдачи нашего бизнеса				
.... понимает и поддерживает малые компании				

Принятие решения о том, какими должны быть приоритеты организации

Будучи вооруженной результатами анализа по SWOT и PEST, а также итогами опроса членов или работы в целевых группах, ваша группа планирования будет иметь хорошую стартовую позицию для составления перечня вариантов стратегии и обсуждения возможных приоритетов.



КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Выиграть сегодня недостаточно. Если не заложить зерна будущих успехов и не возвращать их ростки, организация не будет иметь будущего».

Луам Фахи
«The Portable MBA in Strategy»
1994.

Именно в этой области должно проявиться реальное мастерство стратегического планирования. Здесь требуется мастерская оценка имеющегося окружения и вероятного окружения в будущем. На основании этой оценки будут определяться благоприятные возможности для укрепления организации. При оценивании этих потенциальных возможностей группа планирования должна постоянно контролировать соответствие с формулировкой задач (миссии) организации, анализировать состояние нынешних и будущих конкурентов, их относительно сильные стороны, а также внутренние сильные и слабые стороны самой организации работодателей. Группа планирования должна спросить себя, каким образом можно будет наращивать сильные стороны организации, а слабые стороны минимизировать или полностью исключать. Вы снова обратитесь к матрице SWOT, описанной выше, в которой демонстрируется подход к стратегическим приоритетам, принятым в вашей организации. Матрица должна принять следующую форму:

Стратегии S – О ориентированы на возможности, которые хорошо согласуются с сильными сторонами организации.

Стратегии W – О ориентированы на преодоление слабых сторон, чтобы затем воспользоваться новыми возможностями.

Стратегии S – Т определяют пути и способы, которые организация может использовать для снижения своей уязвимости перед лицом возникающих внешних угроз.

Стратегии W – Т определяют защитный план, по которому не допускается, чтобы слабые стороны организации сделали ее слишком восприимчивой к внешним угрозам.

Достижение согласия по стратегическим приоритетам

Ваши приоритеты, вероятно, попадут в две четко определенные области – представительские услуги (или лоббирование) и прямые услуги для членов организации.

Когда группа планирования достигнет заключительных выводов в отношении приоритетных направлений работы организации, наступит самое время, чтобы вернуться к более подробному обсуждению этих предложений в Совете. Если эти стратегические приоритеты должны быть приняты и претворены в жизнь, необходимо получить полное согласие Совета касательно данных приоритетов. Если продвинуться в анализе слишком далеко и перейти на этой стадии работы к переработке приоритетных направлений в стратегические цели, может измениться сама природа дискуссии в Совете. Для данного этапа целью должно стать инициирование серьезных дебатов по всеобъемлющим приоритетам. Ознакомление с целями и рабочими планами непроизвольно сместит дискуссию в сторону аргументирования деталей, тогда как цель данного этапа состоит в проведении стратегического анализа высшего уровня. Было бы полезным на этой стадии предусмотреть обсуждение предложенных приоритетов с wybranнми штатными сотрудниками организации работодателей, а также с небольшой группой или группами членов организации, при том условии, что они согласны с приоритетными потребностями членского корпуса организации.

Что касается группы планирования, то обсуждение в Совете позволит добиться не только необходимого согласия по основным направлениям стратегической политики, но также поможет ознакомиться с точкой зрения Совета относительно того, как эти приоритеты затем должны быть переработаны в цели и рабочие планы организации.



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО СОГЛАСОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

- ☐ Установили ли вы уровень планирования вашей стратегии?
- ☐ Провели ли вы внутренний и внешний анализ по методу SWOT или другой аналогичной методике?
- ☐ Провели ли вы опрос членов организации и поработали ли с представителями фокус-групп?
- ☐ Разработали ли вы перечень вариантов стратегии (стратегических опций)?
- ☐ Разработали ли вы проект перечня стратегических приоритетов?
- ☐ Обсуждали ли вы этот проект перечня с репрезентативной выборкой (группой) членов организации?
- ☐ Обсуждали ли вы этот проект перечня с репрезентативной выборкой (группой) штатных сотрудников организации?
- ☐ Был ли проект перечня после этого исправлен и дополнен, и был ли он принят Советом организации?

Раздел 5

Преобразование стратегических приоритетов в цели и рабочие планы

КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА



«Стратегия – это на 1% формулировка и на 99% реализация».

Томас Эдисон
Американский изобретатель
1847 – 1931.

К данному моменту Совет организации будет уже иметь твердое решение касательно того, какие направления будут приоритетными в рамках выбранного вами уровня планирования. Для группы планирования это то время, когда ей следует как можно полнее вовлечь в этот процесс всех остальных работников и членов данной организации. В принятые цели должны поверить прежде всего те, кто будет ответственен за их реализацию. Достигнуть этого не просто, особенно если подробно расписанные цели кажутся им навязанными со стороны или спущенными сверху.

Стратегическая цель определяет конкретный результат, который будет возможен в той мере, в какой отдельные менеджеры смогут разработать детальные рабочие планы, гарантирующие его достижение. Кроме того, организация может измерить прогресс в продвижении к данной цели. Обозначение стратегических целей должно дать надежные гарантии того, что миссия организации будет выполнена, что благоприятные возможности не будут упущены, а сильные стороны будут активно эксплуатироваться при надежном противостоянии внешним угрозам и борьбе с собственными слабыми местами.

Большинство менеджеров в процедуре выработки стратегических целей сталкивается также с аббревиатурой SMART. Цели по SMART – это:

Работая с командами сотрудников организации, группа планирования может составить проект стратегических целей организации. Методика мозгового штурма с последующей классификацией идей – весьма полезный процесс на данном этапе. Затем цели могут быть выделены и выстроены в порядке приоритетности. Каждая цель должна содержать конкретный и измеримый критерий исполнения и точное указание лица, ответственного за ее исполнение. Однако следует помнить, что:

- Организация, которая имеет, скажем, 27 приоритетных целей, на самом деле, не имеет ни одной.
- Когда все ответственные за достижение цели, на самом деле никто не берет на себя ответственность.

Приводимый далее перечень характеристик подходящих и здравых целей воспроизведен из Руководства по менеджменту в организациях предпринимателей, составленного Gonzalez Marroquin («Guide to Management of Entrepreneurial Organizations»), Бюро по деятельности работодателей при MOT.

Конкретные (Specific)	Указано ли в целях конкретно то, чего вы желаете достичь?
Измеримые (Measurable)	Можете ли вы реально оценить, была ли достигнута цель или нет?
Достижимые (Achievable)	Доступна и достижима ли вообще эта цель?
Реалистичные (Realistic)	Можете ли вы реально достичь этих целей с имеющимися ресурсами?
С указанием сроков (Time-bound)	Когда вы хотите достичь поставленные Вами цели?



ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

1. цели должны стать результатом участия тех, кто будет впоследствии отвечать за их исполнение. Они не должны представляться им как навязанные со стороны.
2. должны быть адекватны и сопоставимы с формулировкой задач (миссии) организации или ее общим предназначением. Они должны быть непротиворечивы и совместимы с задачами организации.
3. должны подразумевать разумную задачу, то есть они должны иметь определенный и конкретный масштаб охвата.
4. должны быть реалистичными и осуществимыми, то есть они должны быть выполнимы.
5. должны быть ясно и четко сформулированы в письменном виде.
6. должны быть на современном уровне и не идти вразрез с окружающей действительностью. Это означает, что они должны периодически пересматриваться.
7. количество целей должно быть ограниченным и разумным. Слишком много поставленных целей ослабляет наиболее важные из них.
8. должны иметь определенную иерархию, то есть они должны быть выстроены в порядке приоритетности.
9. должны быть конкретными и измеримыми, следует избегать каких-либо неопределенностей. Не должны использоваться такие общие фразы, как «максимизировать», «минимизировать», «ускорить», «улучшить», «сделать все, что от нас зависит».
10. цели должны соотноситься друг с другом. Это означает, что краткосрочные цели (неделя, месяц) должны быть увязаны со среднесрочными целями (квартал, полугодие), которые в свою очередь согласуются с долгосрочными целями (год, пятилетка и т.п.).

Имея на руках перечень стратегических целей, группа планирования теперь может написать первый проект стратегического плана. Этот план должен начинаться с формулировки миссии организации. Перечислите стратегические приоритеты и цели, которые они реализуют. И, прежде чем двигаться дальше, группе планирования необходим рассмотренный и утвержденный Советом проект.

Организационные меры по реализации плана

Любые крупные изменения в курсе, по которому функционирует организация, либо в объеме услуг, которые предоставляет организация, требуют определенных организационных выводов. Могут

потребоваться новые штатные сотрудники, а некоторых из уже имеющихся сотрудников необходимо будет переместить на другие позиции, в целом вся организационная структура нуждается в преобразованиях для того, чтобы сфокусироваться на приоритетах. Эти требования и изменения должны быть хорошо продуманы еще в период подготовительной работы, однако теперь вся организационная стратегия по реализации плана должна быть сведена воедино.

Внутреннее устройство организации и процедуры его изменения в данном руководстве не рассматриваются. Достаточно лишь сказать, что вы должны выделить достаточно времени на рассмотрение того, каким образом должна быть осуществлена трансформация организационной структуры.

Составление сметы плана

Вероятнее всего, в процессе планирования будут предложены некоторые новые инициативы и проекты, направленные на приостановку выполнения некоторых решаемых в настоящее время задач.

Во время оценочных работ, которые приведут к постановке целей, финансовые сотрудники организации, безусловно, также должны быть привлечены. Вопросы издержек и возмещения затрат также должны быть обсуждены со всей тщательностью. Действительно, есть большая вероятность того, что достижение некоторых целей потребует привлечения новых членов либо предложения новых услуг, которые будут, по крайней мере, покрывать новые произведенные затраты. Задача финансового контроля или бухгалтерии теперь будет состоять в выработке бюджета, который обеспечит новую стратегию. Это станет проверкой на практике самого плана, а также поможет выявить недостаточность ресурсов, которую можно будет восполнить либо за счет пересмотра некоторых целей, либо за счет изменения некоторых финансовых концепций, касающихся доходов и расходов.

Выработка бюджета, финансовый анализ и отчетность в организациях работодателей представляют собой сложную тему, которая находится вне компетенции данного руководства. Тем не менее, чрезвычайно важно, чтобы на данной стадии была предпринята должная финансовая оценка стратегического плана. В конце концов, ни один Совет или даже Общее собрание не утвердит стратегический план, если он не имеет должного финансового обоснования.

Написание и утверждение плана

На данном этапе может быть составлен первый проект заключительного стратегического плана. Этот документ будет со временем согласован в Совете и, вероятно, на Общем собрании членов организации, после чего он будет представлен всем членам организации.

Проект должен включать следующее:

- Вступительное слово Президента.
- Краткий обзор исполнителя.
- Материалы по предыстории вопроса, касающиеся истории развития организации и изменения в окружающем политическом и экономическом ландшафте.
- Формулировку миссии организации.
- Стратегические приоритеты.

- Стратегические цели и финансово-организационные соображения по их достижению.
- Каким образом план будет введен в действие.
- Каким образом план будет изменяться и дополняться.

Первый проект плана должен рассматриваться Советом, высшими исполнительными руководителями организации работодателей и ее основными членами. Это не должны быть просто поверхностные консультации. Те, кто излагает свои взгляды, должны быть сторонниками плана либо участвовать в выработке его содержания. Группа планирования и Совет должны быть подготовлены к тому, чтобы выслушивать оригинальные предложения и включать их в план. В результате этого процесса план может пройти через три или более пробных вариантов, прежде чем он будет подготовлен к рассылке всем членам организации с последующим официальным утверждением на Общем собрании.

Этот стратегический план станет важнейшим рабочим документом и ключевым инструментом, по которому члены будут судить об успешности деятельности их организации. Он явится рекламным инструментом, привлекающим в организацию новых членов.

Здесь не следует жалеть времени, чтобы качественно провести весь процесс написания плана, а также рассмотреть все профессиональные средства для его современного оформления.

Выработка рабочих планов



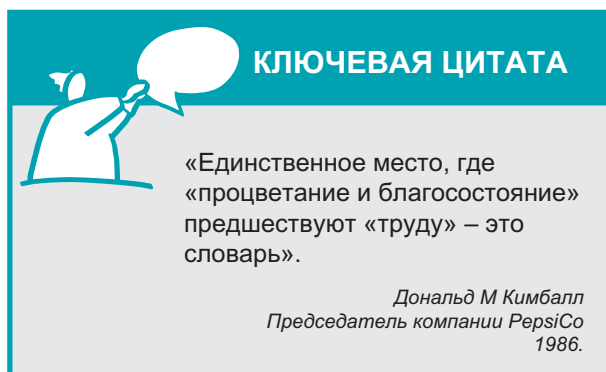
КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Даже если вы находитесь на правильном пути, вы скоро проиграете, если будете просто сидеть, а не идти».

Вил Роджерс
Американский юморист и шоумен
1879 – 1935.

Рабочие планы являются способом, посредством которого стратегические цели перерабатываются в каждодневные задачи организации. Если нет эффективных способов, как сделать план работоспособным, он просто превратится в «памятку по стратегическому планированию», которая будет пылиться на полках членов Совета

и высшего руководства компании. В данном случае основная ответственность по выполнению задачи переходит от группы планирования к операционному менеджменту. Именно здесь начинается отдача от консультативных процессов. При отсутствии единодушия сделать план работоспособным невозможно, поскольку менеджеры и сотрудники всегда найдут причины, по которым план не может быть реализован, а высшее руководство и члены Совета будут не готовы занять жесткую позицию, которая необходима для ввода плана в действие.



Иметь стратегию – это одно, а воплощать ее в жизнь – это другое. Модель Мак-Кинси 7-S (названная двумя консультантами McKinsey & Co и соавторами бизнес-бестселлера «В поисках мастерства» Робертом Уотерманом и Томом Петерсом – Robert Waterman, Tom Peters «In Search of Excellence») представляет собой широко используемую структуру для анализа взаимосвязи между формулированием стратегии и ее реализацией. Она помогает сфокусировать внимание менеджеров на важности связи выбранной стратегии с множеством видов деятельности, которые помогут претворить ее в жизнь.

Первоначально разработанная как способ более широкого мышления в отношении проблемы организационной эффективности, конструкция 7-S дает инструмент, позволяющий судить о выполнимости избранной стратегии. Данная конструкция предполагает, что недостаточно думать о реализации как вопросе только стратегии и структуры, как это было раньше.

Традиционное мнение состоит в том, что, если вы используете стратегию правильно, в результате получается правильная организация. И когда большинство людей западной культуры думают об организации, они думают о структуре. На практике, однако, мы обнаружили, что эти представления слишком ограничены. Для того чтобы всесторонне видеть новую стратегию, чтобы быть в состоянии представить все трудности, сопряженные с ее воплощением в жизнь, менеджер должен представлять себе организацию в качестве уникальной культуры и расценивать способность организации завершать действительно фундаментальные (не тактические) начинания как нечто, что изменяет в заданном направлении всю культуру в целом.



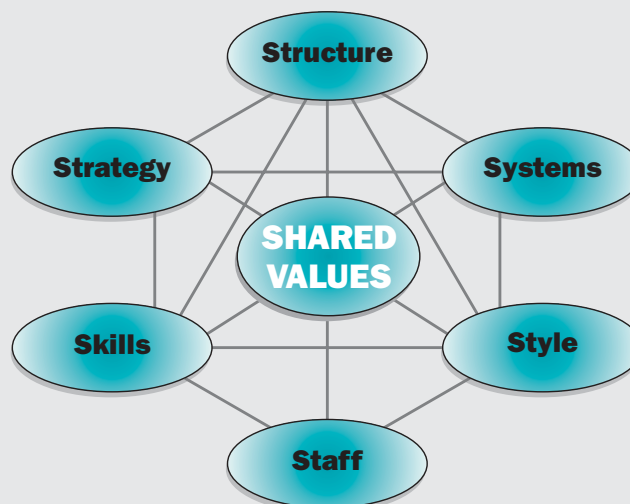
ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Конструкция 7-S представляет культуру как функцию семи переменных (если нет особого порядка):

- **Strategy** (Стратегия) – Планы по распределению ограниченных ресурсов организации по времени, чтобы достичь поставленных целей.
- **Structure** (Структура) – Способ, по которому отдельные единицы организации соотносятся друг с другом – централизованная с функциональными подразделениями (нисходящая), децентрализованная (тенденция в более крупных организациях), матричная, сетевая, холдинговая.
- **Systems** (Системы) – Процедуры, процессы и графики, характеризующие то, как важная работа должна быть сделана – финансовые системы, наем, системы оценки показателей и продвижения, информационные системы.
- **Style** (Стиль) – Культурный стиль организации и то, как ведут себя ключевые менеджеры при достижении организационных целей.
- **Staff** (Штат) – Количество и виды персонала, работающего в организации.
- **Skills** (Профессиональное мастерство) – Отличительные способности и умения персонала / организации в целом.
- **Shared value** (Общие ценности) – За что выступает организация и во что она верит. Ключевые общие убеждения и позиции по важнейшим вопросам.

Конструкцию Мак-Кинси 7-S следует представлять в виде набора из семи компасов. Когда их стрелки выровнены, компания «организована» (см. иллюстрацию). Когда стрелки не согласуются, компания в действительности не организована, хотя ее структура может выглядеть очень эффектно. Если анализ по 7-S показывает, что внедрение данной стратегии будет крайне трудным, менеджеры могут либо искать какие-либо другие варианты стратегии, либо продвигаться вперед, но особое внимание необходимо уделить областям несоответствия, отображенным в конструкции.

Конструкция Мак-Кинси 7-S



Кто должен разрабатывать рабочие планы?

Если стратегическая цель попадает в зону ответственности какого-либо одного отделения, менеджер этого отделения должен быть ответственен за выработку операционного рабочего плана, который гарантирует продвижение к этой цели. Когда цели попадают в зону ответственности нескольких подразделений, то должна быть создана совместная проектная группа для выработки рабочих планов. В этом случае важно, чтобы за выработку рабочих планов все-таки отвечал один человек, так как «ответственность совместная чаще всего становится ответственностью ничьей».

Выработка рабочих планов, предназначенных для реализации стратегии организации, не является какой-либо уникальной или обособленной задачей. Она должна встраиваться в регулярный рабочий график постановок целей и измерения степени продвижения для отделений, групп и отдельных лиц. Степень, в которой рабочие планы встраиваются в процесс реализации целей подразделений организации и ее индивидуальных сотрудников и контролируются в исполнении ведущим менеджментом организации с применением передовых методик оценки, будет определять их успешность.

Придание работоспособности стратегическому плану – ЭТО процесс делового менеджмента и пересмотра направлений бизнеса, а не НЕЧТО, искусственно насаждаемое извне.



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ПРЕОБРАЗОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ В РАБОЧИЕ ПЛАНЫ

- ☐ Согласовал ли ваш Совет перечень стратегических приоритетов?
- ☐ Является ли количество ваших стратегических приоритетов реалистичным?
- ☐ Работали ли вы с подходящей операционной группой по вопросам преобразования этих приоритетов в цели?
- ☐ Относится ли каждая из ваших целей к категории SMART?
- ☐ Написали ли вы проект стратегического плана, включающий формулировку миссии, приоритеты и цели?
- ☐ Рассмотрели ли вы организационные последствия принятия плана и предложили ли, как с ними справиться?
- ☐ Рассмотрели ли вы финансово-бюджетные последствия принятия плана и проанализировали ли их соответствующим образом?
- ☐ Был ли ваш заключительный проект плана утвержден Советом и Общим собранием?
- ☐ Запустили ли вы процесс выработки рабочих планов организации, ее подразделений и индивидуальных сотрудников, исходя из принятых целей?
- ☐ Проанализировали ли вы возможные препятствия в реализации плана с использованием методики Мак-Кинси 7-S или аналогичной ей?

Раздел 6

Измерение и анализ прогресса

Систематический анализ прогресса является фундаментальным условием реализации вашего стратегического плана. Подготовка и внедрение систем управления качеством работы является большой отдельной темой, которая выходит за рамки нашего руководства. Здесь важно подчеркнуть, что эффективные процессы управления качеством работы являются составной частью общего процесса реализации стратегии.

Контроль как обычная часть бизнес-процесса

Представляется важным, чтобы стратегический план гармонично вписался в стандартные системы контроля качества работы, которые уже имеются у большинства организаций. Цель стратегического планирования не в том, чтобы добавить дополнительные уровни контроля, а в том, чтобы встроить стратегический план в самую сердцевину существующих процессов. Регулярный обзор состояния дел будет, вероятно, включать еженедельные или ежемесячные встречи руководителей (или ответственных лиц) с отдельными сотрудниками, а также годовое собрание для анализа состояния дел. При такой методике контроля от каждого в организации требуется регулярный отчет о степени продвижения к согласованным ранее целям. Кроме того, многие относительно крупные организации находят полезным контролировать состояние дел также на уровнях групп и отделений. Обсуждение приоритетов может проводиться на собраниях отделений, проводимых ежемесячно или ежеквартально.

Смена приоритетов

Если организации утверждают и реализуют планы на период от трех до пяти лет, то, несомненно, эти планы будут подвержены изменениям. Это не повод для того, чтобы вообще не проводить стратегический анализ, а напоминание о том, что в определенных обстоятельствах стратегический план может изменяться, а приоритеты могут пересматриваться без нарушения общего стратегического контекста. Стратегический план — это эволюционирующий и работающий документ, а не статическая схема пути к успеху. К примеру, направления с низкой приоритетностью

становятся высокоприоритетными, происходит смена правительства, происходят перемены в национальной или глобальной экономике, возникают новые благоприятные возможности для образования новых альянсов, совместных предприятий, объединений, поглощений и т.п.

Вопрос для стратегического планирования состоит в том, чтобы иметь некоторую точку отсчета, относительно которой все эти изменения могли бы анализироваться и оцениваться. Есть определенные виды изменений, например, смена правительства, национальный или международный финансовый кризис, которые требуют масштабного пересмотра многих элементов стратегического плана. Процесс планирования призван сделать организацию более гибкой и быстро реагирующей на появление внутренних проблем или внешних потрясений. Без стратегического плана организация уподобляется сухому листу, кружащемуся по воле изменчивых ветров.

Анализ стратегического плана

Вы поступите мудро, если будете анализировать сам стратегический план на ежегодном заседании с руководством организации. Это заседание должно быть посвящено исключительно анализу прогресса и может продолжаться от нескольких часов до целого рабочего дня. Не следует анализ стратегического плана включать в качестве одного из многих пунктов повестки планового заседания руководства организации.

Ежегодный обзор прогресса должен охватывать:

- Прогресс на уровне отделений и всей организации в отношении каждой из стратегических целей. Полезно также поручить отдельным ответственным менеджерам подготовить официальные презентации.
- Просмотр содержания и рейтинга приоритетности стратегических целей. Стратегический план не является статическим и неизменным документом и должен пересматриваться и преобразовываться так, чтобы он учитывал изменения обстоятельств и новые благоприятные возможности.
- Добавление и исключение стратегических целей.

Краткое резюме по итогам этого ежегодного анализа представляется и обсуждается на Совете организации. Материалы этого заседания предлагаются членам организации в виде годового отчета, раздел которого должен быть специально посвящен тому, как организация продвигается к осуществлению своих стратегических целей.



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ТЕМЕ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА ПРОГРЕССА

- ☐ Имеется ли в вашей организации эффективная система контроля качества работы, благодаря которой через регулярные интервалы времени осуществляется анализ достижений отдельных сотрудников, групп, отделений и организации в целом в направлении продвижения к намеченным целям?
- ☐ Является ли ваш процесс пересмотра стратегии частью этой системы регулярной отчетности менеджмента и управления качеством работы?
- ☐ Ежегодно ли осуществляется процесс анализа состояния вашего стратегического плана?
- ☐ Проводит ли ваш Совет официальные обсуждения отчета об итогах анализа вашего стратегического плана?

Раздел 7

Проект по разработке стратегического плана и сводный контрольный перечень

Приводимый ниже проект по выработке стратегического плана исходит из процесса, описываемого в данном руководстве. Проект излагает содержание данного руководства в кратком справочном формате. Он предназначен для последующего использования в качестве инструмента планирования.

Еще раз напомним, что существует множество путей и способов проведения стратегического планирования. В данном руководстве представляется методика, наилучшим образом подходящая для организаций работодателей, располагающих ограниченными финансовыми ресурсами. Но это вовсе не означает, что другие подходящие процессы пригодны в меньшей степени или что отдельные элементы процесса не могут быть заменены или дополнены другими инструментами, которые служат той же цели.

Наиболее важный вопрос, о котором нельзя забывать, заключается в том, что базовые стадии, присутствующие в любом подходе, ДОЛЖНЫ следовать друг за другом в определенном порядке. Вот эти стадии:

- Искреннее разделение идеи стратегического планирования исполнительными сотрудниками и Советом.
- Принятие плана процесса.
- Выработка и согласование формулировки миссии.
- Согласование стратегических приоритетов.
- Преобразование стратегических приоритетов в цели.
- Преобразование стратегических целей в рабочие планы.
- Оценка и анализ прогресса.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ПРОЕКТ ПРОДВИЖЕНИЯ К УСПЕХУ

ПЕРВАЯ СТАДИЯ: ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБЩНОСТИ ВЗГЛЯДОВ

ЦЕЛЬ

Обеспечить, чтобы высшее руководство и члены Совета приняли для себя идею необходимости организации процесса стратегического планирования и реализации полученного плана.

ДЕЙСТВИЯ

- Подготовить анализ нынешних и недавних тенденций в членском корпусе и финансовом положении организации
- Идентифицировать текущие и будущие проблемы и задачи, стоящие перед организацией
- Спрогнозировать развитие организации в ближайшие три-пять лет, если она будет продолжать действовать так, как действовала до сих пор

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Все вносимые предложения должны быть полностью согласованы с высшим исполнительным руководством и Советом организации работодателей

ВТОРАЯ СТАДИЯ: РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОЦЕССА

ЦЕЛЬ

Установить ключевые этапы и назначить конкретных ответственных лиц за осуществление процесса стратегического планирования

ДЕЙСТВИЯ

- Принять решение о том, кто будет разрабатывать план
- Принять решение об уровне планирования
- Обозначить методологию процесса планирования, которая будет при этом использоваться
- Установить предельные сроки по ключевым этапам разработки плана
- Установить время, когда к процессу планирования или принятию решений по планированию должны подключиться основные институты организации, такие как ее Совет или Общее собрание
- Внести в план-график работы Совета даты рассмотрения вопросов, по которым необходимо будет получать его согласие
- Принять решение о том, нужно ли подключать внешних консультантов, и, если нужно, то в какой степени
- Установить бюджет предстоящих работ

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Процесс планирования должен быть согласован с высшим исполнительным руководством и/или Советом

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ: СОГЛАСОВАНИЕ ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ

ЦЕЛЬ

Составить формулировку миссии, которая будет утверждена Советом и активно поддержана штатными сотрудниками и членами организации

ДЕЙСТВИЯ

- Группа планирования составляет проект формулировки миссии
- По этому проекту проводятся консультации с сотрудниками организации и репрезентативной выборкой ее членов
- Исправленный проект представляется на обсуждение исполнительному руководству или Совету организации
- Проведение официального согласования формулировки миссии в Совете
- Рассылка формулировки миссии основным заинтересованным сторонам, включая сотрудников, членов организации и тех, с кем данная организация поддерживает деловые отношения

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Формулировка миссии должна явиться результатом консультаций с членами и штатными сотрудниками организации. Окончательный вариант должен быть утвержден Советом

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ПРОЕКТ ПРОДВИЖЕНИЯ К УСПЕХУ (продолж.)

ЧЕТВЕРТАЯ СТАДИЯ: СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

ЦЕЛЬ

Проанализировать возможные стратегические альтернативы для организации, сделать выбор из возможных альтернатив и установить их стратегическую приоритетность

ДЕЙСТВИЯ

- Группа планирования проводит внутренний и внешний анализ, используя методику SWOT, а также проводя опрос среди членов организации и в тематических группах
- Разрабатывается перечень возможных стратегических приоритетов
- Предпринимается конкурентный анализ альтернатив
- Предложенные приоритеты представляются для обсуждения исполнительному высшему руководству организации или Совету
- Проект приоритетов рассматривается основными членами организации и сотрудниками
- Согласовываются стратегические приоритеты на Совете

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Первоначальные идеи по проекту должны быть согласованы с высшим руководством или Советом, а также с основными членами и сотрудниками организации работодателей. Окончательный вариант списка приоритетов должен быть утвержден на Совете

ПЯТАЯ СТАДИЯ: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ В ЦЕЛИ

ЦЕЛЬ

Преобразовать полученные стратегические приоритеты в ограниченный набор целей по SMART

ДЕЙСТВИЯ

- Группа планирования разрабатывает цели по SMART, исходя из полученного перечня согласованных приоритетов
- Группа планирования подготавливает общую схему плана, в который включаются формулировка миссии, перечень стратегических приоритетов и стратегические цели
- Совет рассматривает и утверждает общую схему плана
- Проводится анализ общей схемы плана на предмет организационных изменений и принимается решение о подходах при осуществлении таких изменений
- Проводится финансовый анализ схемы плана, производятся необходимые корректировки с тем, чтобы план отвечал финансовым возможностям организации
- Подготавливается заключительный вариант плана со сметой расходов, который согласовывается на Совете
- План представляется на утверждение Общего собрания членов организации

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Совет анализирует и утверждает сначала общую схему плана, а затем заключительный вариант плана вместе со сметой расходов. Заключительный вариант плана утверждается Общим собранием членов организации

ШЕСТАЯ СТАДИЯ: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ В РАБОЧИЕ ПЛАНЫ

ЦЕЛЬ

Преобразовать согласованные стратегические цели в каждодневные рабочие планы на уровне организации, отделений, рабочих групп и отдельных работников

ДЕЙСТВИЯ

- Стратегические цели доводятся до сведения управляющих отделениями и членов смешанных групп с тем, чтобы они разработали конкретные рабочие планы по реализации этих целей
- Рабочие планы должны быть гармонично встроены в стандартные системы постановки задач, принятые в организации

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Весь комплекс индивидуальных рабочих планов должен быть рассмотрен и утвержден исполнительным высшим руководством

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ПРОЕКТ ПРОДВИЖЕНИЯ К УСПЕХУ (продолж.)

СЕДЬМАЯ СТАДИЯ: ИЗМЕРЕНИЕ И АНАЛИЗ ПРОГРЕССА

ЦЕЛЬ

Убедиться, что в организации имеется процедура контроля качества работы в отношении исполнения рабочих планов на уровне всей организации, ее отделений, рабочих групп и отдельных сотрудников. Установить регулярную процедуру, по которой сам стратегический план может периодически анализироваться на предмет исполнения

ДЕЙСТВИЯ

- Рабочие планы должны быть органично встроены в системы управления качеством работы и оценки прогресса, существующие в данной организации
- Совет должен ежегодно проводить анализ и ревизию стратегических приоритетов и целей

РАССМОТРЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ

Высшее исполнительное руководство должно гарантировать наличие системы контроля за разработкой и исполнением рабочих планов организации. Совет должен ежегодно проводить анализ и ревизию стратегических приоритетов и целей

На данной стадии процесса целесообразно включить в рассмотрение перечень того, «что стоит, а чего не стоит делать при стратегическом планировании и реализации стратегического плана». Данный перечень был разработан Ребеккой Стентон-Райнштайн (Rebecca Stanton-Reinstein «Do's and Don'ts») с целью преобразования стратегического видения и стратегических целей в ежедневные действия. Этот перечень отражает самые последние достижения мысли в отношении формулирования

эффективной стратегии. Он предлагает акцентировать внимание на уникальных стратегических процессах с простыми правилами, на модульном переустройстве организации в ответ на стремительно возникающие рыночные возможности и в период основных стратегических подвижек. Данный перечень выполнен на отдельной странице, чтобы вы могли легко снять с него ксерокопию и использовать как пособие в процессе разработки стратегии.

СТЕНТОН-РАЙНШТАЙН – «ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ»

ЧТО ДЕЛАТЬ	ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ
Не усложняйте и держите все под контролем (Keep It Simple and Sustained – KISS). Лучше меньше, да лучше. Успешность плана не измеряется в килограммах. Ваша задача – создать цели, на которых будет сфокусирована вся ваша работа в течение следующего года или двух. Ограничьте список этих целей и задач одной страницей, тогда вы сможете их контролировать	Не углубляйтесь в подробности больше, чем это необходимо, а также не ставьте чересчур много целей и задач. Слишком большое количество деталей, целей и задач приводит к путанице, конфликту целей, мелочной опеке и провалах в их исполнении
Выполняйте все шаги так, как они описаны. Используйте выбранную вами методологию так, как она была составлена авторами. Вы выбрали ее, исходя из ее репутации. Учитесь на успехе других	Не пропускайте никаких этапов и выполняйте их полностью. Если вы приобрели дорогой портфель, вы не станете немедленно менять его ручку, цеплять другой ремешок или перекрашивать его в иной цвет. Избегайте попыток «исправить» процедуру до тех пор, пока у вас не будет достаточно данных, оправдывающих внесение изменений
Постоянно ориентируйтесь на миссию. Миссия, то есть то, к чему организация стремится в своей работе и существовании, является центральным ориентиром как для планирования, так и для ежедневной работы по реализации плана. Прежде чем вы выберете какую-либо цель, объект, стратегию или тактику, либо предпримете какое-либо действие, спросите себя: «Как это будет способствовать исполнению Миссии?»	Не делайте вещей только потому, что «мы всегда так делали» или «я думаю, что мы должны делать так, даже если это не совсем согласуется с нашей миссией». Если в своих решениях вы не будете руководствоваться миссией, вы пропустите новейшие решения, съездите с курса или станете реакционером
Чтобы у вас не возникало соблазна преждевременно приступить к исполнению тактического плана, используйте методику «мозговой разгрузки». Вы – отличный тактик и, сталкиваясь с проблемой, быстро предлагаете немедленное решение. При стратегическом планировании ваша обязанность и обязанность вашей группы состоит в создании целей высокого уровня и постановке конкретных задач, при этом вы должны исходить из Миссии организации. Составьте список всех идей, предложенных группой. Отложите эти «выгруженные из головы» идеи в сторону до тех пор, пока вы не будете достаточно подготовлены к созданию тактического плана	Не начинайте постановку задач до того момента, пока не будут четко и ясно сформулированы миссия, цели и задачи организации. Миссия устанавливает контекст для разработки целей, которые, в свою очередь, устанавливают контекст для постановки задач и достижения конкретных и измеримых результатов. Выберите тактику для достижения результатов более высокого уровня
Оценивать, оценивать и еще раз оценивать! Выберите полезные и значимые способы измерения прогресса для всех целей, задач и тактических мер. Какая информация Вам необходима для принятия решений? Еще раз обратитесь к пункту KISS – «Не усложнять и держать все под контролем»	Не избегайте оценивания только потому, что иногда это трудновыполнимая и трудоемкая работа. Оценивание может быть трудным, особенно когда это касается степени удовлетворенности потребителя, морального состояния сотрудников или эффективности их работы. Определите для себя критерии для измерения этих нематериальных показателей, чтобы вы могли постоянно контролировать прогресс в ходе исполнения
Оценивайте качество результатов везде, где это возможно. Качество определяет то, как потребители будут судить о ваших товарах и услугах. Такой подход обеспечивает наилучшую информацию, необходимую для принятия стратегических решений, и держит вас постоянно нацеленными на исполнение миссии и удовлетворение интересов потребителя	Не выбирайте производительность в качестве способа оценки прогресса только потому, что ее легко определить. Как бы она ни была важна, производительность не может ничего сказать о том, создали ли вы тот товар или услугу, которые желает получить потребитель. Производство бракованного товара не займет много времени. Но если вы сфокусируетесь на качестве, в итоге может оказаться, что производительность значительно возрастет, поскольку не придется тратить на переделки
Обеспечьте всю необходимую поддержку, ресурсы, подготовку, руководство, управление и обучение, гарантирующие успешную деятельность всех и каждого. Люди не могут работать хорошо, если у них нет всего, что им необходимо для выполнения своей работы. План хорош ровно настолько, насколько хорошо его исполнение, а это зависит от умения руководить людьми	Не бросайте людей на выполнение задачи, не обеспечив их всем необходимым. Поручать работу можно только тогда, когда есть четкое понимание того, что человеку необходимо для выполнения работы, когда обеспечены все необходимые условия. Вы можете спрашивать с людей только то, что они в состоянии контролировать.

Сводный контрольный перечень

В данном разделе руководства содержится свод всех контрольных перечней, которые приводились в конце каждого из разделов 2 – 6 (см. выше).

Сводный контрольный перечень показателей, вероятно, будет самым полезным инструментом для проверки существующего положения вещей внутри организации и выявления тех мест в ее структуре, где возможны дальнейшие улучшения. Он также указывает, каким образом можно будет произвести эти улучшения. Вы можете использовать этот свод двояким образом.

Во-первых, прочитав данное руководство полностью, вы, возможно, пожелаете проверить, насколько ваша организация согласуется с принципами стратегического планирования (если вы еще не делали это в конце прочтения каждого

раздела). Если вы уже проставили галочки в контрольных перечнях при прочтении руководства, можете теперь проверить, как это выглядит в общем контексте. Во-вторых, вы можете использовать сводный контрольный перечень в качестве опросного листа (анкеты) для топ-менеджеров вашей организации, чтобы дать им возможность оценить, насколько ваша организация соответствует принципам стратегического планирования.

Это не единственные направления использования этого сводного контрольного перечня. Он также может служить для контроля качества работы группы планирования, руководства организации или Совета организации работодателей при выполнении ими задач стратегического планирования, либо в качестве дополнительного планирующего документа для тех, кто отвечает за осуществление стратегического плана.



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ – НАЧАЛО РАБОТЫ –

- ☐ Есть ли в вашей организации письменная формулировка миссии?
- ☐ Переработана ли эта формулировка миссии в стратегический план?
- ☐ Переработан ли ваш стратегический план в рабочие планы?
- ☐ Опубликована ли формулировка миссии вашей организации во внутренних или внешних изданиях?
- ☐ Опубликован ли стратегический план вашей организации во внутренних или внешних изданиях?
- ☐ Опубликованы ли рабочие планы вашей организации во внутренних изданиях?
- ☐ Имеется ли понимание со стороны исполнительного руководства и вашего Совета того, что необходим пересмотр политики стратегического планирования?
- ☐ Будет ли готово ваше исполнительное руководство и ваш Совет принимать сложные решения, необходимые для реализации такого плана?
- ☐ Кто будет разрабатывать ваш план?
- ☐ В течение какого периода времени данный план будет разрабатываться?
- ☐ Какой процесс вы будете использовать?
- ☐ Какая помощь вам потребуется?
- ☐ Потребуется ли вам свой бюджет?
- ☐ Кто будет принимать готовый план?



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ФОРМУЛИРОВКЕ МИССИИ

- ☐ Есть ли у вас письменная формулировка миссии организации?
- ☐ Пересматривали ли вы ее в последнее время (в последние три года)?
- ☐ Задействованы ли в выработке формулировки ваши Совет, штатные сотрудники и члены организации?
- ☐ Содержатся ли в формулировке вашей миссии разделы «Цель», «Действия» и «Ценностные категории»?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии краткой, простой и убедительной?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии привлекательной, побуждающей и реалистичной?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии выразительной, точной и вдохновляющей?
- ☐ Является ли ваша формулировка миссии захватывающей?
- ☐ Регулярно ли вы проверяете соответствие ваших рабочих приоритетов и программ вашей формулировке задач?
- ☐ Достаточно ли ярко отображена ваша формулировка миссии на вашем веб-сайте?
- ☐ Достаточно ли регулярно вы используете вашу формулировку миссии во внешних взаимоотношениях?



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО СОГЛАСОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

- ☐ Установили ли вы уровень планирования вашей стратегии?
- ☐ Провели ли вы внутренний и внешний анализ по методу SWOT или другой аналогичной методике?
- ☐ Провели ли вы опрос членов организации и поработали ли с представителями фокус-групп?
- ☐ Разработали ли вы перечень вариантов стратегии (стратегических опций)?
- ☐ Разработали ли вы проект перечня стратегических приоритетов?
- ☐ Обсуждали ли вы этот проект перечня с репрезентативной выборкой (группой) членов организации?
- ☐ Обсуждали ли вы этот проект перечня с репрезентативной выборкой (группой) штатных сотрудников организации?
- ☐ Был ли проект перечня после этого исправлен и дополнен, и был ли он принят Советом организации?



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ПРЕОБРАЗОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ В РАБОЧИЕ ПЛАНЫ

- ☐ Утвердил ли ваш Совет перечень стратегических приоритетов?
- ☐ Является ли количество ваших стратегических приоритетов реалистичным?
- ☐ Работали ли вы с подходящей операционной группой по вопросам преобразования этих приоритетов в цели?
- ☐ Относится ли каждая из ваших целей к категории SMART?
- ☐ Написали ли вы проект стратегического плана, включающий формулировку миссии, приоритеты и цели?
- ☐ Рассмотрели ли вы организационные последствия принятия плана и предложили ли, как с ними справиться?
- ☐ Рассмотрели ли вы финансово-бюджетные последствия принятия плана и проанализировали ли их соответствующим образом?
- ☐ Был ли ваш заключительный проект плана утвержден Советом и Общим собранием?
- ☐ Запустили ли вы процесс разработки рабочих планов организации, ее подразделений и индивидуальных сотрудников, исходя из принятых целей?
- ☐ Проанализировали ли вы возможные препятствия в реализации плана с использованием методики Мак-Кинси 7-S или аналогичной ей?



КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПО ТЕМЕ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА ПРОГРЕССА

- ☐ Имеется ли в вашей организации эффективная система контроля качества работы, благодаря которой через регулярные интервалы времени осуществляется анализ достижений отдельных сотрудников, групп, отделений и организации в целом в направлении продвижения к намеченным целям?
- ☐ Является ли ваш процесс пересмотра стратегии частью этой системы регулярной отчетности менеджмента и управления качеством работы?
- ☐ Ежегодно ли осуществляется процесс анализа состояния вашего стратегического плана?
- ☐ Проводит ли ваш Совет официальные обсуждения отчета об итогах анализа вашего стратегического плана?

Раздел 8

Что говорят гуру от бизнеса

«Что говорят гуру от бизнеса» представляет собой «отдельно стоящий» раздел данного руководства, предназначенный для разностороннего использования. В нем приводится краткий обзор академической литературы, которая с наибольшей вероятностью окажется полезной для тех, кто формулирует и реализует стратегические подходы к управлению в организациях работодателей. В нем воспроизводятся некоторые стратегические модели, уже приводившиеся в рабочем тексте, которые представляются в академическом контексте. Этот раздел может использоваться в качестве вспомогательного краткого справочного документа для тех, кто желает включиться в процесс стратегического развития, а также может пригодиться для инструктирования сотрудников вашей собственной организации.

Стратегическое планирование

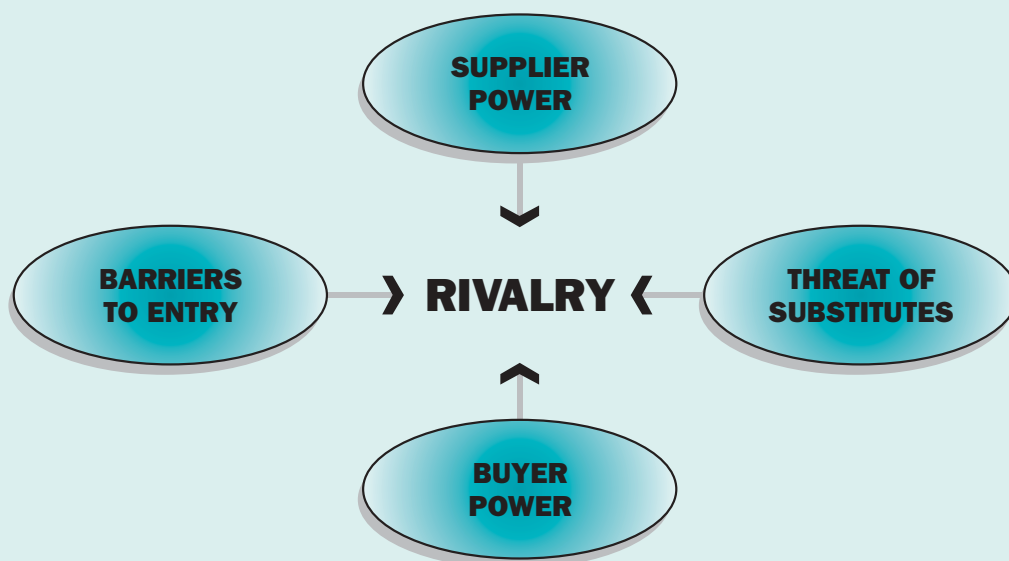
С самого своего зарождения сразу же после Второй мировой войны направление стратегического управления и планирования в бизнесе прошло впечатляющий путь эволюции. Скромно начав в виде небольшого раздела в курсе общего менеджмента для школ бизнеса, направление стратегического управления и планирования сегодня служит прочной основой построения бизнеса и бизнес-организаций.

Модель «пяти сил» Портера

Вероятно, самой лучшей отправной точкой для начала процесса планирования является анализ вопросов конкуренции. Очевидный лидер в этой области – профессор Гарвардской школы бизнеса **Майкл Портер** (Michael Porter). Портер – наверное, самый известный в мире академик в области бизнеса. В списке 50 самых известных гуру от бизнеса, составленном Институтом стратегических изменений Акцентуре (Accenture's Institute for Strategic Change), Портер занимает место «лучшего в своем классе». Портер опубликовал 16 книг и более 85 статей. Его книга «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors» («Стратегия конкуренции: методы анализа отраслей промышленности и конкурентов»), опубликованная в 1980 году, претерпела уже 60 переизданий и была переведена на 17 языков.

Наиболее известная работа Портера в области анализа конкурентной среды связана с его моделью «пяти сил». Модель базируется на принципах микроэкономики и исходит из идеи о том, что корпоративная стратегия должна отвечать благоприятным возможностям и угрозам, возникающим во внешнем окружении данной организации. Модель пяти сил учитывает спрос и предложение, наличие дополняющих и замещающих товаров, взаимосвязь между

Общее представление модели «пяти сил» Портера (перевод см. в тексте)



объемом производства и производственными затратами, а также рыночные структуры, такие как монополия, олигополия и свободная (неограниченная) конкуренция. Целью корпоративной стратегии у Портера является трансформация этих конкурентных сил, направленная на улучшение позиций организации. Модель Портера позволяет бизнес-менеджерам проводить анализ основных ведущих сил в их секторе. Исходя из информации, полученной в результате анализа «пяти сил», менеджеры принимают решения о том, каким образом они могут повлиять на особенности, сложившиеся в области их деловых интересов или воспользоваться ими.

Пять сил можно описать следующим образом:

■ **BARRIERS TO ENTRY (ВХОДНЫЕ БАРЬЕРЫ)**

– Чем легче новым компаниям проникать на тот или иной рынок, тем более ожесточенной будет конкуренция на этом рынке. Факторы, которые могут ограничивать угрозу проникновения на рынок новых игроков, называют входными барьерами. Вот некоторые примеры таких барьеров:

- Сложившаяся лояльность к ведущим торговым маркам
- Высокие производственные затраты
- Ограниченность ресурсов
- Высокие затраты на переориентирование компаний
- Государственные ограничения или жесткое законодательство.

■ **SUPPLIER POWER (СИЛА ПОСТАВЩИКА)** –

Отражает, какое давление на бизнес способны оказывать поставщики. Если один поставщик имеет настолько большие возможности, что способен определять границы и объемы производства компании, то этот поставщик обладает значительной силой. Поставщики могут обладать такой силой, если:

- На рынке представлено очень немного поставщиков данного продукта
- Отсутствуют его заменители
- Переключение на другой (конкурентный) продукт будет слишком затратным
- Продукт настолько важен для покупателей, что они не могут без него обойтись.

■ **BUYER POWER (СИЛА ПОКУПАТЕЛЯ)** –

Описывает то, насколько сильное давление на бизнес способны оказывать потребители. Если один потребитель имеет настолько большие возможности, что способен определять границы и объемы производства компании, то этот потребитель обладает значительной силой. Потребители могут обладать такой силой, если:

- Имеется ограниченное число покупателей на рынке
- Покупки обычно производятся в крупных объемах
- Переключение на другой (конкурентный) продукт не составляет проблем
- Продукт не является жизненно важным для покупателей, и они вполне могут без него обойтись в течение определенного периода времени.

■ **THREAT OF SUBSTITUTES (УГРОЗА ЗАМЕНИТЕЛЕЙ)** – Какова вероятность того,

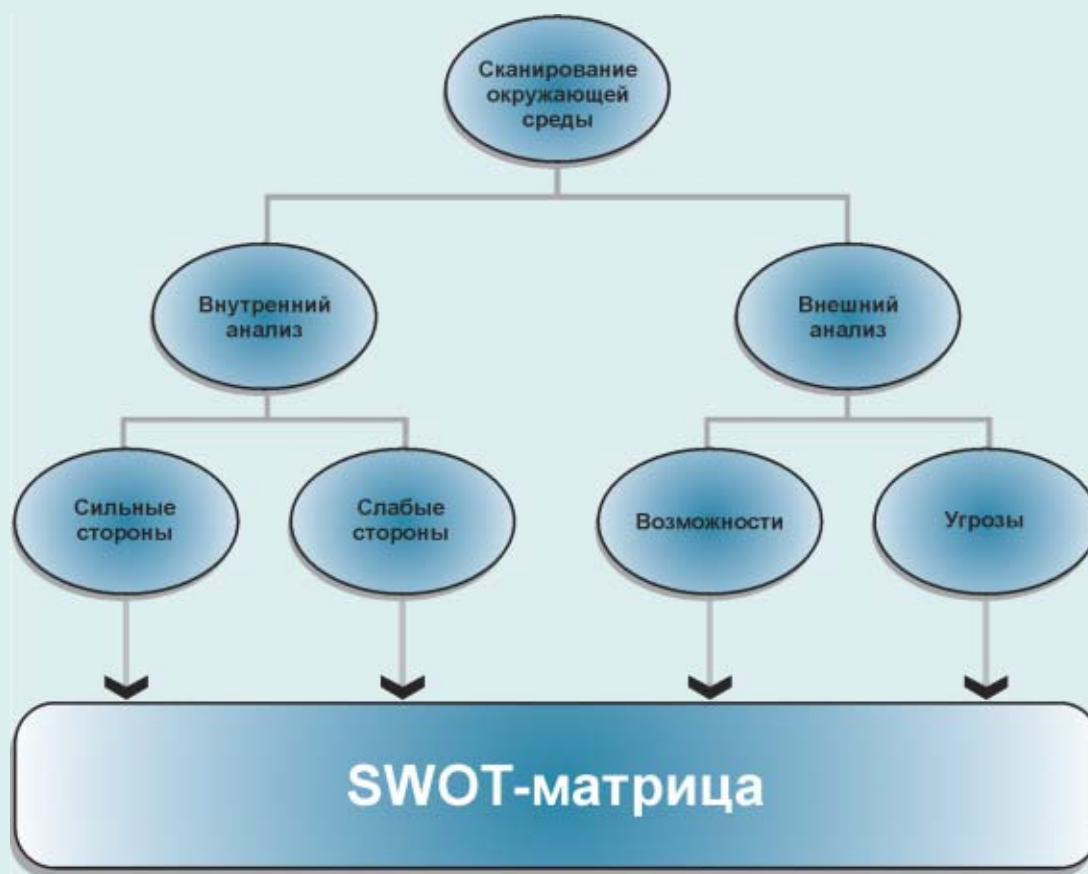
что некто сможет переключиться на конкурирующий продукт или услугу? Если затраты на такое переключение невелики, то это может составлять значительную угрозу. Угроза замещения зависит также от близости свойств (подобия) заменителей. Например, если цена чая существенно повысится, любители чая вполне могут переключиться на напитки типа кофе, поскольку эти продукты близки по свойствам. Когда заменители имеют аналогичные свойства, их следует рассматривать так же, как и новых участников, проникнувших на рынок.

■ **RIVALRY (КОНКУРЕНЦИЯ)** – Описывает интенсивность конкурентной борьбы между фирмами, представленными в данном секторе рынка. Секторы с высокой конкуренцией обычно характеризуются низкой доходностью, поскольку затраты на поддержание конкурентоспособности достаточно высоки. Высококонкурентный рынок может явиться результатом того, что:

- На нем представлено много примерно равных игроков и нет доминирующей фирмы
- Слишком незначительна дифференциация между конкурирующими продуктами и услугами
- Отрасль промышленности уже давно сложилась, и в ней наблюдается слишком незначительный рост. Компании могут расти только за счет переманивания потребителей у своих конкурентов.

Анализ по SWOT и PEST

В процессе стратегического планирования модели «5 сил» Портера часто используют в комбинации с внутренним и внешним исследованием (сканированием) окружающей среды, в которой приходится вести бизнес или руководить организацией. Такое сканирование нередко проводят с применением относительно старых, но испытанных и проверенных аналитических инструментов, а именно анализа по SWOT и PEST.



Анализ по SWOT полезен при сопоставлении ресурсов и возможностей организации с тем конкурентным окружением, в котором ей приходится работать. Как таковой, он служит инструментом при формулировании и выборе стратегии. SWOT – это сокращение из первых букв слов **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities и **T**hreats – сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы. В приведенной ниже диаграмме показано, как анализ по SWOT встраивается в схему, называемую «сканограмма окружающей среды».

В анализе по SWOT делается четкое различие между **внутренними** и **внешними** факторами. Так *Strengths* (сильные стороны) и *Weaknesses* (слабые стороны) являются внутренними факторами. Например, сильной стороной может оказаться возможность проведения профессиональной маркетинговой экспертизы. Слабой стороной, возможно, является отсутствие новых продуктов. *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы) являются внешними факторами. Например, благоприятной возможностью станет разработка

нового канала дистрибуции, например, Интернета, или изменение стиля жизни потребителей, в результате чего может возрасти спрос на продукцию компании. Угрозой может быть появление нового конкурента в жизненно важном секторе рынка или технологическое новшество, которое сделает существующие продукты потенциально устаревшими.

Анализ по SWOT предполагает, что организация не обязательно будет следовать наиболее прибыльным возможностям. Может оказаться лучшим развить свои конкурентные преимущества за счет четкого определения соответствия между сильными сторонами организации и потенциальными возможностями. В некоторых случаях для организации важнее справиться со своими слабыми сторонами, чтобы впоследствии воспользоваться серьезной и многообещающей возможностью.

Для выработки стратегий, учитывающих профиль SWOT, может быть построена матрица всех этих факторов. Ниже приводится такая SWOT-матрица (также иногда называемая TOWS- матрицей).

	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Возможности (Opportunities)	Стратегии S – O	Стратегии W – O
Угрозы (Threats)	Стратегии S – T	Стратегии W – T

- **Стратегии S – O** ориентированы на возможности, которые хорошо согласуются с сильными сторонами организации.
- **Стратегии W – O** ориентированы на преодоление слабых сторон, что позволяет впоследствии более широко использовать открывающиеся возможности.
- **Стратегии S – T** определяют пути и способы, которые организация может использовать для снижения своей уязвимости перед лицом возникающих внешних угроз.
- **Стратегии W – T** определяют защитный план, по которому не допускается, чтобы слабые стороны организации сделали ее слишком восприимчивой к внешним угрозам.

Здесь следует подчеркнуть, что анализ по SWOT может быть весьма субъективным. Два человека редко приходят к единому результату при проведении анализа по SWOT, даже если они исходят из одной и той же информации об одном и том же направлении бизнеса и его окружении. Вследствие такой субъективности анализ по SWOT лучше всего применять в групповой работе, в качестве руководства, а не предписания. Достоверность анализа могут повысить критерии суммирования и определения весовой доли каждого фактора.

Часто используемый в дополнение к модели «пяти сил» и анализу по SWOT **анализ по PEST** представляет собой конструкцию, используемую для просмотра (сканирования) стратегического внешнего макроокружения, в котором работает ваша организация. PEST – это сокращение из первых букв названий следующих факторов:

- Политические (**P**olitical) факторы
- Экономические (**E**conomical) факторы
- Социальные (**S**ocial) факторы
- Технологические (**T**echnological) факторы

Факторы PEST обычно находятся вне зоны контроля организации, и, следовательно, рассматриваются либо как угрозы, либо как благоприятные возможности.

Поскольку макроэкономические факторы различаются в зависимости от континента, страны и даже региона, анализ по PEST необходимо проводить на правильно подобранном уровне агрегирования. В стране с сильными региональными различиями его, возможно, следует проводить на региональном уровне. Приводимая ниже таблица дает примеры типичных PEST-факторов.

Политические (включая юридические)	Экономические	Социальные	Технологические
Законодательство по охране окружающей среды	Экономический рост	Распределение доходов	Государственные расходы на исследования
Налоговая политика	Процентные ставки и монетарная политика	Демография	Технологическая направленность промышленности
Международные законы, регулирующие и ограничивающие торговлю	Государственные расходы	Мобильность рабочей силы и общественных движений	Новые изобретения и разработки
Законы, контролирующие соблюдение контрактных обязательств и защиты прав потребителей	Политика в отношении безработицы	Изменения в стиле жизни	Скорость технологического переоснащения
Трудовое законодательство	Размеры налогообложения	Отношение населения к работе, карьере и отдыху	Сроки службы и скорость устаревания технологий
Правительственная организация \ ее позиция	Валютный курс	Образование	Потребление энергии и ее стоимость
Политическая стабильность	Стадия бизнес-цикла	Состояние здравоохранения, благосостояние и безопасность населения	Интернет (новшества)

Выполнение анализа по PEST – относительно простой процесс и может проводиться посредством семинаров с применением методик мозгового штурма. Стоит знать, что некоторые консультанты рекомендуют использовать и более расширенные виды анализа PEST, такие как SLEPT (с добавлением юридических факторов – Legal) или STEEPLE, учитывающий социально-демографические (Social-demographic), технологические (Technological), экономические (Economic), экологические или природные (Environmental), политические (Political), юридические (Legal) и этические (Ethical) факторы.

Модель Мак-Кинси 7-S

Иметь стратегию – это одно, а исполнять ее – это другое. **Модель Мак-Кинси 7-S** (названная двумя консультантами McKinsey & Co и соавторами бизнес-бестселлера «В поисках мастерства» **Робертом Уотерманом и Томом Петерсом** – Robert Waterman, Tom Peters «In Search of Excellence») представляет собой широко используемую структуру для анализа взаимосвязи между формулированием стратегии и ее реализацией. Она помогает сфокусировать внимание менеджеров на важности связи выбранной стратегии с множеством видов деятельности, которые помогут осуществить ее реализацию.

Первоначально разработанная как способ более широкого мышления в отношении проблемы организационной эффективности, конструкция 7-S дает инструмент, позволяющий судить о выполнимости стратегии. Данная конструкция предполагает, что недостаточно думать о реализации как вопросе только стратегии и структуры, как это было раньше.

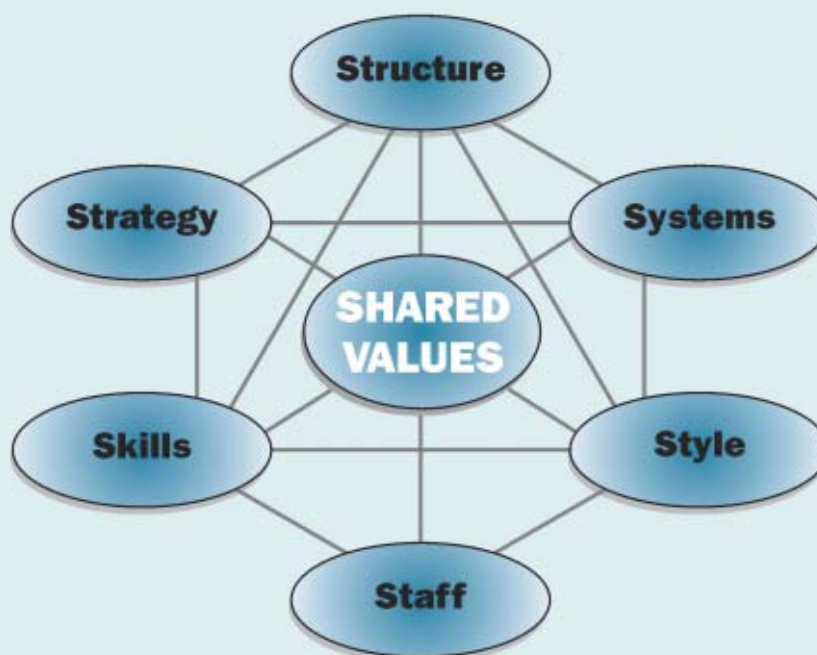
Традиционное мнение состоит в том, что, если вы используете стратегию правильно, в результате получается правильная организация. И когда большинство людей западной культуры думают об организации, они думают о структуре. На практике, однако, мы обнаружили, что эти представления слишком ограничены. Для того чтобы всесторонне видеть новую стратегию, чтобы быть в состоянии представить все трудности, сопряженные с ее воплощением в жизнь, менеджер должен представлять себе организацию в качестве уникальной культуры и расценивать способность организации завершать действительно фундаментальные (не тактические) начинания как нечто, что изменяет в заданном направлении всю культуру в целом.

Конструкция 7-S представляет культуру как функцию семи переменных (очередность этих переменных не имеет значения):

- **Strategy** (Стратегия) – Планы по распределению ограниченных ресурсов организации по времени, чтобы достичь поставленных целей.
- **Structure** (Структура) – Способ, по которому отдельные единицы организации соотносятся друг с другом – централизованная с функциональными подразделениями (нисходящая), децентрализованная (тенденция в более крупных организациях), матричная, сетевая, холдинговая.
- **Systems** (Системы) – Процедуры, процессы и графики, характеризующие то, как важная работа должна быть сделана – финансовые системы, наем, системы оценки показателей и продвижения, информационные системы.
- **Style** (Стиль) – Культурный стиль организации и то, как ведут себя ключевые менеджеры на пути к достижению организационных целей.
- **Staff** (Штат) – Количество и виды персонала, работающего в организации.
- **Skills** (Профессиональное мастерство) – Четко определяемые способности сотрудников или всей организации в целом.
- **Shared value** (Общие ценности) – За что выступает организация и во что она верит. Центральные общие убеждения и позиции по важнейшим вопросам.

Конструкцию Мак-Кинси 7-S следует представлять в виде набора из семи компасов. Когда их стрелки выровнены, компания «организована» (см. иллюстрацию). Когда стрелки не согласуются, компания в действительности не организована, хотя ее структура может выглядеть очень эффективно. Если анализ по 7-S показывает, что внедрение данной стратегии будет крайне трудным, менеджеры могут либо искать какие-либо другие варианты стратегии, либо продвигаться вперед. Особое внимание следует уделить областям несоответствия, отображенным в конструкции.

Общее представление модели 7-S Мак-Кинси



Минцберг – в курсе стратегии

Чтобы избежать реализационных проблем, прогнозируемых согласно анализу по модели 7-S, может оказаться полезным рассмотреть расхождения, имеющиеся между планированием и стратегическим мышлением. Согласно **Генри Минцбергу** (Henry Mintzberg), менеджеры должны подходить к ранним стадиям стратегического планирования как к программированию – перерабатывать, соединять в блоки и цепочки стратегии, которые уже существуют. Только затем можно вернуться к тому, чем обычно и должен являться процесс разработки стратегии – «фиксированию всего того, что менеджер узнал из всех возможных источников (как интуитивных субъективных знаний, происходящих из его профессионального опыта и опыта всех остальных работников организации, так и объективных данных, полученных в результате исследований рынка и т.п.) с последующим синтезом всех этих знаний в общее представление того направления, по которому должен развиваться бизнес».

Стентон-Райнштайн – «Что делать и чего не делать»

Самые свежие идеи в области эффективного формулирования стратегии предполагают акцентирование внимания на уникальных стратегических процессах с простыми правилами, на модульном переустройстве организации в ответ на стремительно возникающие рыночные возможности и в период основных стратегических подвижек. Некоторые авторы, такие как **Ребекка Стентон-Райнштайн** (Rebecca Stanton-Reinstein) предлагают, чтобы весь процесс стратегического планирования был разбит на простые элементы, например, чтобы был составлен список того, что делать можно, а чего делать не стоит («Do's and Don'ts») (см. ниже). Этот список помог бы отразить стратегическое видение и стратегические цели в процессе ежедневной работы.

Этот краткий раздел позволяет взглянуть на некоторые из наиболее важных инструментов и концепций стратегического планирования. Он делает акцент на вариантах, представляющих наибольший интерес для организаций работодателей. Обзор не претендует на всю полноту охвата и не может включить целый ряд имен исследователей и идей в области организационной стратегии. Если вы желаете знать больше подробностей об идеях, представленных выше, или хотите познакомиться с исследованиями других авторов, Вам поможет следующий раздел.

СТЕНТОН-РАЙНШТАЙН – «ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ»

ЧТО ДЕЛАТЬ	ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ
Не усложняйте и держите все под контролем (Keep It Simple and Sustained – KISS). Лучше меньше, да лучше. Успешность плана не измеряется в килограммах. Ваша задача – создать цели, на которых будет сфокусирована вся ваша работа в течение следующего года или двух. Ограничьте список этих целей и задач одной страницей, тогда вы сможете их контролировать	Не углубляйтесь в подробности больше, чем это необходимо, а также не ставьте чересчур много целей и задач. Слишком большое количество деталей, целей и задач приводит к путанице, конфликту целей, мелочной опеке и провалах в их исполнении
Выполняйте все шаги так, как они описаны. Используйте выбранную вами методологию так, как она была составлена авторами. Вы выбрали ее, исходя из ее репутации. Учитесь на успехе других	Не пропускайте никаких этапов и выполняйте их полностью. Если вы приобрели дорогой портфель, вы не станете немедленно менять его ручку, цеплять другой ремешок или перекрашивать его в иной цвет. Избегайте попыток «исправить» процедуру до тех пор, пока у вас не будет достаточно данных, оправдывающих внесение изменений
Постоянно ориентируйтесь на миссию. Миссия, то есть то, к чему организация стремится в своей работе и существовании, является центральным ориентиром как для планирования, так и для ежедневной работы по реализации плана. Прежде чем вы выберете какую-либо цель, объект, стратегию или тактику, либо примете какое-либо действие, спросите себя: «Как это будет способствовать исполнению Миссии?»	Не делайте вещей только потому, что «мы всегда так делали» или «я думаю, что мы должны делать так, даже если это не совсем согласуется с нашей миссией». Если в своих решениях вы не будете руководствоваться миссией, вы пропустите новейшие решения, съездите с курса или станете реакционером
Чтобы у вас не возникало соблазна преждевременно приступить к исполнению тактического плана, используйте методику «мозговой разгрузки». Вы – отличный тактик и, сталкиваясь с проблемой, быстро предлагаете немедленное решение. При стратегическом планировании ваша обязанность и обязанность вашей группы состоит в создании целей высокого уровня и постановке конкретных задач, при этом вы должны исходить из Миссии организации. Составьте список всех идей, предложенных группой. Отложите эти «выгруженные из головы» идеи в сторону до тех пор, пока вы не будете достаточно подготовлены к созданию тактического плана	Не начинайте постановку задач до того момента, пока не будут четко и ясно сформулированы миссия, цели и задачи организации. Миссия устанавливает контекст для разработки целей, которые, в свою очередь, устанавливают контекст для постановки задач и достижения конкретных и измеримых результатов. Выберите тактику для достижения результатов более высокого уровня
Оценивать, оценивать и еще раз оценивать! Выберите полезные и значимые способы измерения прогресса для всех целей, задач и тактических мер. Какая информация Вам необходима для принятия решений? Еще раз обратитесь к пункту KISS – «Не усложнять и держать все под контролем»	Не избегайте оценивания только потому, что иногда это трудновыполнимая и трудоемкая работа. Оценивание может быть трудным, особенно когда это касается степени удовлетворенности потребителя, морального состояния сотрудников или эффективности их работы. Определите для себя критерии для измерения этих нематериальных показателей, чтобы вы могли постоянно контролировать прогресс в ходе исполнения
Оценивайте качество результатов везде, где это возможно. Качество определяет то, как потребители будут судить о ваших товарах и услугах. Такой подход обеспечивает наилучшую информацию, необходимую для принятия стратегических решений, и держит вас постоянно нацеленными на исполнение миссии и удовлетворение интересов потребителя	Не выбирайте производительность в качестве способа оценки прогресса только потому, что ее легко определить. Как бы она ни была важна, производительность не может ничего сказать о том, создали ли вы тот товар или услугу, которые желает получить потребитель. Производство бракованного товара не займет много времени. Но если вы сфокусируетесь на качестве, в итоге может оказаться, что производительность значительно возрастет, поскольку не придется тратить на переделки
Обеспечьте всю необходимую поддержку, ресурсы, подготовку, руководство, управление и обучение, гарантирующие успешную деятельность всех и каждого. Люди не могут работать хорошо, если у них нет всего, что им необходимо для выполнения своей работы. План хорош ровно настолько, насколько хорошо его исполнение, а это зависит от умения руководить людьми	Не бросайте людей на выполнение задачи, не обеспечив их всем необходимым. Поручать работу можно только тогда, когда есть четкое понимание того, что человеку необходимо для выполнения работы, когда обеспечены все необходимые условия. Вы можете спрашивать с людей только то, что они в состоянии контролировать.

Раздел 9

Дополнительное чтение и ссылки по стратегическому планированию в деловых ассоциациях

Деловые книги и статьи по теме стратегического планирования

Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.

Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.

Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.

D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.

Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue): 55-84.

Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.

Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*: 107-116.

Fahey, L. and Randall, R. M., 1994. *The portable MBA in strategy*. London: John Wiley and Sons.

Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.

Houlden, B. 1993. *Understanding company strategy; an introduction to thinking and acting strategically*. UK: Blackwell.

Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. New York. Palgrave Macmillan.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. London: Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. London: Kogan Page.
- Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.
- Waterman, R. H. & Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper & Row.

Книги и руководства по стратегическому планированию, касающиеся организаций работодателей (и аналогичных им организаций)

Allison and Kaye	<i>Strategic planning for non-profit organizations</i> (New York, John Wiley & Sons, 1997).
Brennan	<i>A guide to strategic planning in employers' organizations – a training module</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1996).
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1992).
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
ILO	<i>Report of the ILO international symposium on the future of employers' organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1999).
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 2001).
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

Полезные ссылки на организации и веб-сайты

Международная Организация Труда – Бюро по деятельности работодателей (АСТЕМР)

www.ilo.org/actemp/

АСТЕМР – Бюро по деятельности работодателей при МОТ поддерживает тесные контакты с организациями работодателей во всех государствах-членах МОТ. Бюро осуществляет свою деятельность из штаб-квартиры МОТ в Женеве и через сеть своих специалистов по организациям работодателей в технических группах МОТ по всему миру. В его задачи входит сделать доступными все ресурсы и возможности МОТ для организаций работодателей и постоянно информировать МОТ об их взглядах, проблемах и приоритетах. Бюро способствует международному сотрудничеству организаций работодателей и проводит в жизнь программу своих мероприятий по всему миру.

С Бюро можно связаться через национальную организацию работодателей, своеобразную дверь, через которую работодатели смогут получить доступ к одному из самых лучших и самых полных информационных банков по развитию людских ресурсов, налаживанию промышленных связей и по многим другим темам, связанным с занятостью и рынком труда.

Бюро также ведет программу технического сотрудничества, которая предоставляет помощь в построении и развитии организаций работодателей в развивающихся странах и странах с переходной рыночной экономикой. Такая работа проводится, главным образом, путем реализации проектов, финансируемых международными фондами, создаваемыми странами-донорами для помощи развивающимся странам.

Веб-сайт АСТЕМР содержит ссылки для связи с национальными организациями работодателей во всех странах-членах МОТ.

Международная Организация Работодателей (IOE)

www.ioe-emp.org

С момента ее создания в 1920 году Международная организация работодателей (IOE) была признана единственной организацией международного уровня, представляющей интересы бизнеса в области социальной политики и политики занятости. На сегодняшний день эта организация состоит из 139 национальных организаций работодателей из 134 стран по всему миру.

Миссия IOE состоит в том, чтобы продвигать и защищать интересы работодателей на международных форумах, особенно в Международной организации труда (МОТ). С этой целью она строит свою работу так, чтобы международная трудовая и социальная политика не подрывала жизнеспособности предприятий и создавала благоприятную среду для развития предпринимательства и создания все новых рабочих мест. Одновременно с этим она действует в качестве Секретариата Группы по Предпринимательству (Secretariat to the Employer's Group) на Международной Трудовой Конференции МОТ (ILO International Labour Conference), в Административном Совете МОТ (ILO Governing Body) и прочих собраниях под эгидой МОТ.

Чтобы обеспечить условия, при которых голос бизнеса был бы услышан на международном и национальном уровнях, IOE активно участвует в создании и наращивании возможностей представительских организаций работодателей, особенно в развивающихся странах и странах с переходной к рынку экономикой.

Центр Международного Частного Предпринимательства (CIPE)

www.cipe.org

Центр Международного Частного Предпринимательства (CIPE) предоставляет огромное количество различных материалов по развитию возможностей деловых ассоциаций.

