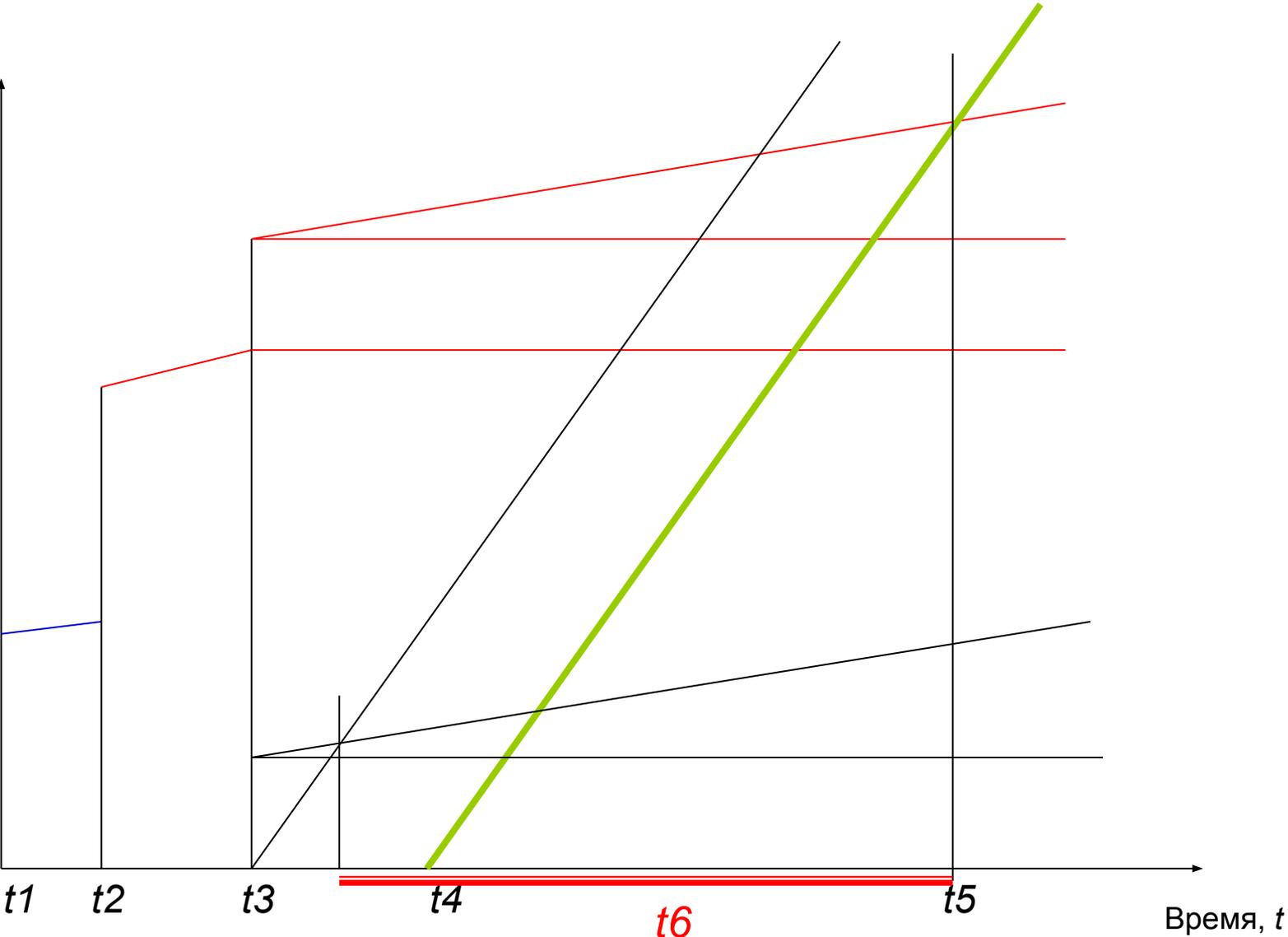


Графическое отражение финансовых инструментов оценки

Затраты/
доходы, F



Прогнозирование денежных потоков

Это прогнозирование ожидаемых доходов, понесенных затрат и на основании этого - прогнозирование чистых денежных доходов и расходов. В большинстве случаев прогнозирование разбивается на месячные периоды, а отчет о результатах хозяйственной деятельности организации (отчет о прибылях и убытках) строится на показателях за месяц. Наиболее удачную стратегию можно определить, если по каждому варианту выбора для сравнения рассчитать одни и те же показатели.

Оценка эффективности инвестиций

Исходя из самого простого определения, инвестиции - это деньги, вложенные в проект с целью получения в будущем большего количества денег. Основной вопрос, возникающий при оценке эффективности инвестиций, заключается в следующем: «Какую прибыль получит организация при той или иной инвестиционной стратегии?».

Первое, что хотят знать бухгалтера: *каков период отдачи вложений*. Период отдачи - это время, необходимое для возврата инвестиций. Чем оно короче, тем лучше.

Ограниченность финансовых инструментов

Ограниченность финансовых инструментов объясняется **непредсказуемостью будущего**. Макро- и микроокружение может изменяться, причем довольно быстро. Таким образом, размер фактического возврата средств от инвестиций может не совпадать с ожидаемым. Ограниченность также свойственна прогнозированию уровня инфляции по отношению к расчетам чистой текущей стоимости (проблемы приведения затрат и .

Другие инструменты оценки

Их следует рассматривать не вместо финансовых методов анализов, а наряду с ними. Они обогащают информацию и способствуют более правильному стратегическому выбору со стороны руководства компании.

Анализ «издержки-прибыли» («затраты-выгоды»)

Анализ «издержки-прибыли» («затраты-выгоды») применяется в разных сферах жизни, не только в отношении оценки эффективности и выбора стратегии. Каждый выбор предполагает затраты и ожидаемые выгоды. Если бы то и другое можно было выразить в количественном соотношении, тогда анализ затрат и результатов был относительно простым. Такой ситуации почти никогда не бывает.

Издержки, необходимые для осуществления только одного выбора, состоят из нескольких затрат. Причем только затраты, связанные с финансовым инвестированием, легко поддаются количественному учету. Сложно подсчитать стоимость невыполнения последующего выбора - стоимость нереализованной возможности. Оценка стоимости, например, затрат, сопряженных с социальной сферой и защитой окружающей среды, вызывает большие затруднения. Помимо финансового анализа, организация должна учесть стоимость социальных льгот, стоимость роста деловой репутации фирмы и качества ее услуг.

Социальные издержки и выгоды

Все организации в результате своей деятельности оказывают влияние на жизнь общества. Это влияние может происходить также со стороны производимого продукта. Значение термина «социальный» имеет довольно широкие рамки. Именно понятие «социальная сфера» употребляется для характеристики занятости населения, его благосостояния и здоровья, уровня химических выбросов, степени загрязнения, эстетических запросов общества, деятельности благотворительных организаций и т. д.

Стратегический выбор может иметь социальные затраты и социальные выгоды. Социальные затраты - это ухудшение положения в любой из социальных сфер: рост безработицы, высокий уровень химических отходов и загрязнения среды, падение уровня доходов и др. И, наоборот, социальные выгоды организации - это рост занятости, экологически чистое производство, лучшие условия труда и т. д.

Анализ воздействий

Предполагаемые **последствия стратегического выбора** в социальной и финансовой сферах требуют соответствующего исследования. Прежде всего необходимо ответить на вопрос: «Если этот выбор открывает "зеленую улицу" для организации, **какие последствия он может иметь на ...?»**

Области, которые могут оказаться под влиянием выбора, зависят от обстоятельств, в которых данный выбор был сделан. Например, при рассмотрении вопроса о строительстве новой атомной станции будет учитываться влияние этого проекта на такие факторы социальной жизни местного населения, как занятость, местный туризм, возможный риск для здоровья служащих и жителей местности, репутация города и ландшафт региона, а также местные флора и фауна.

В большинстве случаев изучение воздействий будет **составляющей частью анализа «издержки-прибыли» («затраты-выгоды»)**. Правда, данному анализу свойственна та же ограниченность, что и предыдущему. Это объясняется трудностями, связанными с истинной оценкой факторов, оказавшихся под воздействием стратегического выбора.

Анализ чувствительности и допущений («что, если?»)

Неопределенность будущего делает любой прогноз неточным, никакая организация не может предвидеть цепь последующих событий. Однако получить представление о влиянии возможных негативных событий на результаты деятельности организации позволяют анализ допущений («что, если?») и его вариант- анализ чувствительности.

Создание прикладных компьютерных программ, в частности электронных таблиц, существенно облегчает проведение анализа. Финансовая модель, представленная в виде таблицы, позволяет сделать ряд предположений - прогнозирование доходов, затрат, темпов инфляции и др. Внося эти изменения в модель, можно спрогнозировать последствия 10%-го увеличения затрат или предполагаемый уровень инфляции. Модель разработана для оценки чувствительности денежных потоков по отношению к различным изменениям.

Качественные показатели также могут быть измерены. Если выбор стратегии имеет высокую степень зависимости, скажем, от основного вида сырья или позиции ведущего менеджера, анализ «что, если?» сможет показать, каковы будут потери или величина сокращения ключевых ресурсов организации.

Стратегическая оценка в эмерджентных (спонтанных) стратегиях

Бизнес-стратегии могут быть либо преднамеренными (предписывающими), либо эмерджентными (спонтанными).

Преднамеренные стратегии планируются заранее, и вслед за этим принимаются предписывающие стратегии. Эмерджентные стратегии не планируются и являются спонтанными, так как возникают в результате последовательного поведения со стороны менеджмента организации.

Компании, которые применяют преднамеренные стратегии, скорее всего, будут пользоваться критериями и аналитическими инструментами, изложенными выше.

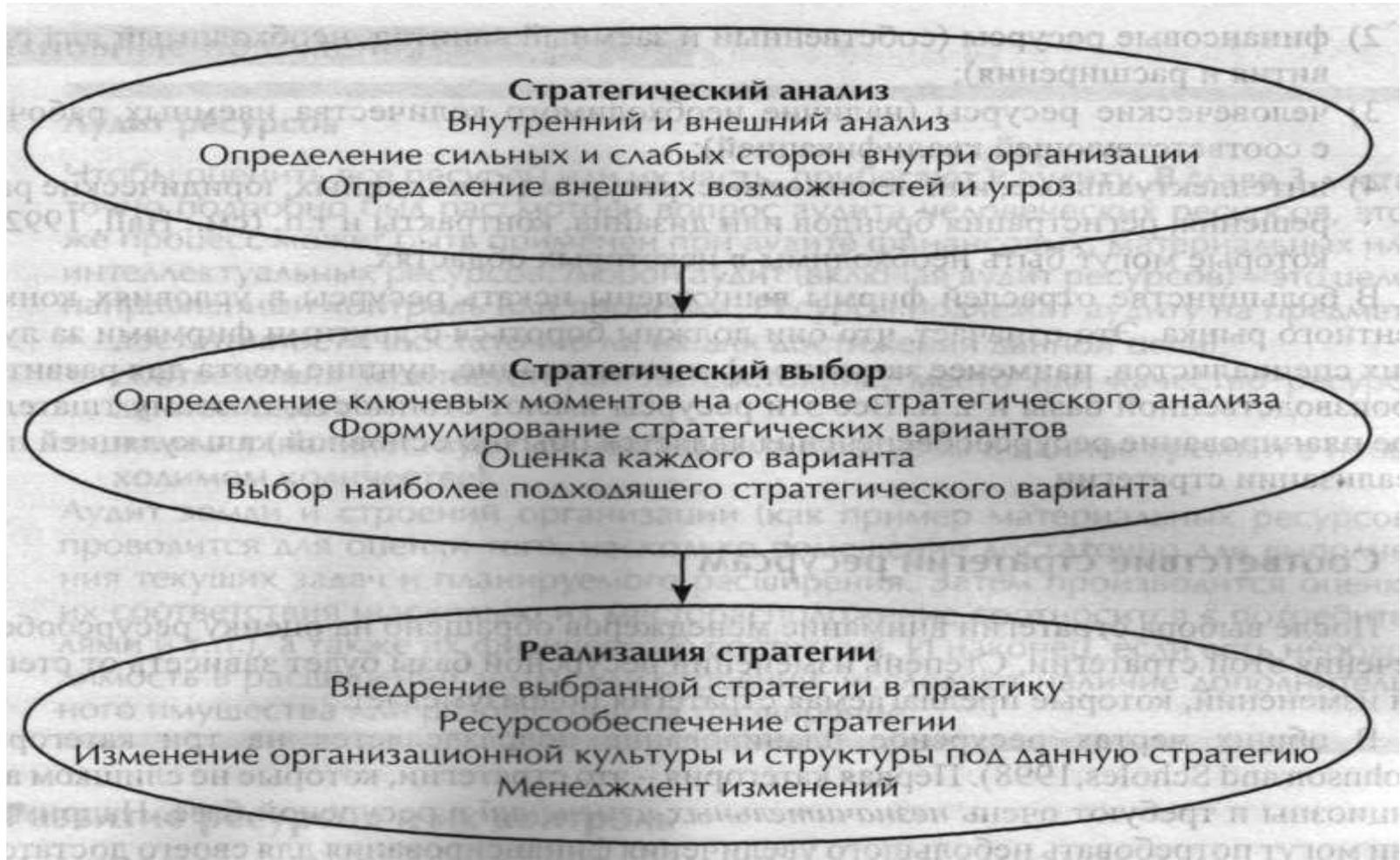
Интуитивный подход, в основе которого лежит модель поведения, не дает такой уверенности при оценке выбора. Выбор может оказаться правильным, а может - и не оказаться таковым.

Реализация стратегии

Реализация стратегии и стратегический процесс

Стратегический выбор и реализация стратегии могут быть успешными в том случае, если организация провела серьезный **стратегический анализ** и, следовательно, хорошо знает свои **сильные и слабые стороны**, а также **внешние возможности и угрозы**.

Линейно-рациональный стратегический процесс



Ресурсы и реализация стратегии

Ресурсы - ключевые факторы производства

Организация нуждается в ресурсах, чтобы нормально функционировать.

Факторы производства подразделяются на четыре большие группы:

1. **материальные ресурсы** (земля, строения, основные производственные средства и т. д.);
2. **финансовые ресурсы** (собственный и заемный капитал, необходимый для развития и расширения);
3. **человеческие ресурсы** (наличие необходимого количества наемных рабочих с соответствующей квалификацией);
4. **Интеллектуальные ресурсы** (базы данных, юриди-ческие разрешения, регистрация брендов или дизайна, контракты и т.п.).

В большинстве отраслей фирмы вынуждены искать **ресурсы** в условиях **конкурентного рынка**. Это означает, что они должны бороться с другими фирмами за лучших специалистов, наименее затратное финансирование, лучшие места для развития производственной базы и т. п. Все эти ресурсы имеют стоимость, поэтому тщательное **планирование ресурсообеспечения** является обычно **основной калькуляцией** при реализации страт.

Соответствие стратегии ресурсам

Ресурсное планирование подразделяется на три категории:

Первая категория - это стратегии, которые не слишком амбициозны и требуют очень *незначительных изменений* в ресурсной базе. Например, они могут потребовать небольшого *увеличения финансирования* для своего достаточно скромного расширения либо для привлечения дополнительного персонала или *переподготовки персонала*, чтобы решить проблему дефицита квалифицированной рабочей силы на одном или двух участках. В то же время стратегия незначительных изменений может потребовать *продажи некоторых активов* или небольшого *сокращения человеческих ресурсов*.

Вторая категория - это те стратегии, которые требуют *увеличения ресурсной базы* для стимулирования достаточно существенной программы роста. Для этого обычно необходимы два условия:

внутреннее перераспределение ресурсов и *покупка дополнительных ресурсов от внешних поставщиков*. **Внутреннее перераспределение ресурсов предполагает сокращение ресурсов на одном участке бизнеса и направление их туда, где они необходимы, что осуществляется путем перераспределения человеческих ресурсов или продажи оборудования, чтобы инвестировать полученные деньги в зону роста. Новые ресурсы (получаемые извне) приобретаются через обычные каналы: на рынке вакансий, рынке недвижимости, финансовом рынке и т. п.**

Третья категория стратегий предполагает **сокращение ресурсной базы** для успешного менеджмента состояния спада. Если после аудита ресурсов обнаружится, что у организации слишком много ресурсов (очень много служащих, слишком много земли и т. п.), то предпринимаются меры для их сокращения. Излишки капитала или физических ресурсов часто могут быть **успешно реинвестированы в те участки бизнеса, которые связаны с более оживленными рынками**, а проблема избытка человеческих ресурсов обычно решается путем сокращения штатов.

Аудит ресурсов

Чтобы оценить все ресурсы или их часть, прибегают к аудиту. Любой аудит (включая аудит ресурсов) - это целенаправленный контроль или проверка. Ресурсы подлежат аудиту на предмет:

достаточности (достаточно ли их для достижения данной цели);

соответствия (соответствуют ли состояние, место или качество

ресурса

данной цели);

наличия (наличествуют ли необходимые ресурсы в данное время и в необходимом количестве).

Аудит земли и строений организации (как пример материальных ресурсов) проводится для оценки того, насколько помещение достаточно для выполнения текущих задач и планируемого расширения. Затем производится оценка их соответствия (насколько их месторасположение соотносится с потребителями и т.п.), а также их физического состояния. И наконец, если есть необходимость в расширении земли или строений, исследуют наличие дополнительного имущества или разрешений на расширение.

Развитие ресурсов и их контроль

Для того чтобы ресурсы удовлетворяли выбранной стратегии, их постоянно развивают, контролируя их соответствие данной стратегии.

Финансовое планирование

Финансовое планирование выражается в виде финансирования формулируемой стратегии. Для определения основных стратегических нужд составляются **сметы капиталовложений и их окупаемости**. Это известная и понятная операция, так как данные расходы могут быть спрогнозированы достаточно точно. Как только финансовые потребности определены, план начинает работать, и финансируются именно те участки, где наблюдается какой-либо дефицит. В одних случаях стратегии могут **финансировать из нераспределенной** прибыли, в других - стратегии финансируют из **внешних источников** (акции, привлеченный капитал или эмиссия корпоративных облигаций) или дебитур (заемный капитал).

Планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов - это определение количества и качества работников, необходимых для успешного осуществления данной стратегии. Обычно оно имеет форму прогнозов как о количестве людей, необходимых для реализации стратегии, так и о тех умениях и навыках, которые им потребуются. В случае дефицита того или другого необходимо прибегнуть к следующим мерам:

- подготовка, переподготовка или обучение персонала (т. е. недостаточность квалификации устраняется среди уже имеющегося персонала);
- принятие на работу необходимого числа новых работников с соответствующей квалификацией отобранных в процессе конкурентной борьбы с другими работодателями на рынке рабочей силы.

Планирование материальных ресурсов

Планирование материальных ресурсов - более сложный процесс, чем финансовое планирование и планирование человеческих ресурсов. Это объясняется тем, что данная категория объединяет много разных объектов - землю, строения, их месторасположение, основные производственные мощности, оборудование и сырьевые запасы.

Большинство сырьевых запасов, основные производственные мощности и оборудование достаточно легко приобрести, если к ним не предъявляются какие-либо особенные требования. Гораздо более сложным является приобретение земли в удобном месте или строений, которые должны соответствовать определенным требованиям. Однако если фирма не может приобрести то, что удовлетворяло бы ее запросам, она вынуждена довольствоваться тем, что есть, так как иначе она не в состоянии будет конкурировать на рынке этих ресурсов.

Одной из отраслей, вынужденных конкурировать за материальные ресурсы, является розничная торговля. Месторасположение розничной точки является ключевым фактором для деятельности предприятия. Успешная конкуренция с другими розничными торговцами за лучшее месторасположение и лучшее помещение играет чрезвычайно важную роль в том случае, когда данные точки являются дефицитными.

Планирование интеллектуальных ресурсов

Интеллектуальные ресурсы нельзя ни увидеть, ни потрогать, однако они могут быть самыми важными из всех рассмотренных ресурсов. Так, выбранные для реализации стратегии требуют определенных юридических разрешений, баз данных (об основных потребителях на каком-то рыночном сегменте), патентной регистрации и т.п.

Именно наличие или отсутствие основных интеллектуальных ресурсов зачастую определяет успех стратегии. Для совершения одних производственных операций необходимы юридическая лицензия или разрешение (например, производство энергии, оружия, лекарств и строительство). Для совершения других - конкретные информационные ресурсы такие, как базы данных, знание рынка или технологий).

Культура организации и реализация стратегии

Соответствие культуры выбранной стратегии

Организации, как и отдельные личности, отличаются друг от друга своей готовностью принимать какие либо решения, предпринимать определённые действия.

В контексте реализации стратегии культуру обычно рассматривают с точки зрения ее соответствия выбранной стратегии. Так, например, не все люди в равной степени соответствуют тем или иным видам работ или задачам. Некоторые из них готовы решать новую сложную задачу и с воодушевлением принимают изменения. Они любят прыжки с парашютом. Другие предпочитают ничего не менять. Они консервативны по своей природе и, скорее всего, отвергнут предложение принять участие в рискованном виде спорта. Таким образом, эти два типа личностей отражают существующие противоположности в рамках понятия «соответствие».

Варианты культур по Майлзу и Сноу

Культуры-защитники

Культуры-разведчики

Культуры-аналитики

Реактивные культуры

Цель анализа типологии культур

Способность разных культур осуществить какую-либо стратегию, неодинакова. Так, например, культуры-защитники и подобные им менее способны принять программу радикальных изменений, чем культуры с ярко выраженными характеристиками разведчиков.

Различие в культуре с точки зрения того, *что есть и что необходимо* для стратегии, - один из наиболее важных аспектов в реализации стратегии. Несоответствие между этими двумя моментами является действительно сложной проблемой для менеджмента, ибо приходится решать, *изменять ли культуру полностью или частично*, соглашаясь на компромисс при определении стратегических целей.

Структура организации и реализация стратегии

Что такое организационная структура?

Организационная структура - это «форма» бизнеса.

Организационную структуру обычно описывают в терминах «высота», «ширина» и «сложность» структуры. Четвертая характеристика связана с определением метода структурирования компании на подразделения

«Высокие» и «низкие» структуры

«Высокие» структуры, имеющие большее число уровней менеджеров-профессионалов среднего звена, определяют способность организаций координировать более широкий спектр операций, связанных с различными видами продукции и рыночными секторами. Контроль в таких структурах со стороны топменеджеров более сложный и требует больших управленческих расходов.

«Низкие» структуры имеют небольшое число управленческих уровней и подходят для малых организаций, работающих с очень небольшим ассортиментом продукции или на ограниченном числе рынков. Управленческие расходы в них ниже, а степень контроля со стороны топменеджеров более высокая.

«Высота» организации

«Высокие» структуры

Больше уровней
менеджмента
Подходят для больших
организаций
в условиях сложной
внешней среды

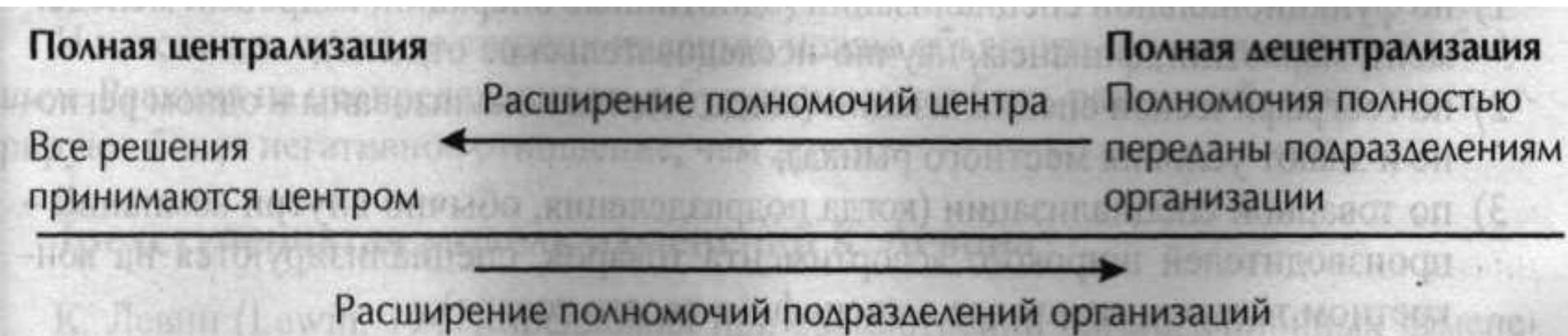
«Низкие» структуры

Меньше уровней
менеджмента
Подходят для малых
организаций
в условиях более простой
внешней среды

«Ширина» структур

«Ширина» организационных структур зависит от степени централизации или децентрализации. *Децентрализованная* организационная структура характерна тем, что в ней центр предоставляет некоторую свободу принятия решений другим подразделениям организации. При *централизованной* организации вся власть принадлежит центру. На практике, однако, встречаются различные схемы, которые сочетают в себе оба этих подхода в континууме (соотношении): централизация-децентрализация

Континуум централизация-децентрализация



«Высота» организационной структуры, ее «ширина» определяет баланс между затратами и выгодами. Преимущества централизации реализуются путем более жесткого контроля центра за деятельностью организации. Этот вариант более всего подходит для малой организации, выпускающей небольшой ассортимент продуктов и действующей на ограниченном количестве рынков. Определенная степень децентрализации предпочтительнее в том случае, если организация действует на нескольких рынках и специальные знания, связанные с местными особенностями рынков, являются важным фактором, определяющим общий успех.

Сложность структур

Под сложностью организационной структуры обычно понимается степень иерархической подчиненности. Строгая иерархия не всегда является самой подходящей формой организации, так как нельзя предполагать, что менеджер, находящийся на верхней ступени иерархической структуры, будет обязательно превосходным руководителем.

В одних случаях для реализации стратегии больше подходит формальная иерархия. В других степень свободы, предоставленная работникам, дает организациям возможность быть более эффективными.

Использование матричных структур, например, может позволить организациям решать намного больше задач, чем формальная иерархическая структура. Многие компании выбирают что-то среднее. Они ставят перед своими работниками особые задачи, организуя их в группы особого назначения или команды с особыми функциями, которые не действуют в рамках данной иерархической структуры, а являются достаточно независимыми при реализации своих узких задач.

Методы структурирования организации на подразделения

Фактор, позволяющий понять, как организационная структура соответствует реализации стратегии, - это структурирование организации на подразделения. Структурирование компании на подразделения полностью зависит от того, чем занимается компания, и от ее стратегической позиции. Определение наиболее подходящей структуры организации с точки зрения наличия в ней необходимых структурных подразделений напрямую связано с решением задач, поставленных стратегией организации.

Подразделения организуются путем объединения специалистов разного профиля, специализирующихся в одной области. Действуя вместе как внутри своего подразделения, так и с другими структурами организации, работники способствуют эффекту синергизма.

- Существует 4 способа структурирования компании на подразделения:
- по функциональной специализации (однотипные операции, кадровый менеджмент, маркетинг, финансы, научно-исследовательские отделы);
 - по географической специализации (когда отделы локализованы в одном регионе и знают условия местного рынка);
 - по товарной специализации (когда подразделения, обычно внутри компаний -производителей широкого ассортимента товаров, специализируются на конкретном товаре и знают все о специфике своего товара);
 - по ориентированности на потребителя (когда подразделения компании ориентированы на обслуживание конкретного клиента, например, розничного или отраслевого потребителя).

Новая стратегия и реструктуризация - синонимы

Менеджмент изменений в реализации стратегии

Необходимость изменений

Стратегия - это и есть изменение.

Разные организации демонстрируют различные подходы к изменениям. Здесь можно провести параллель с людьми. Одни из них очень консервативны и организуют свою жизнь так, чтобы свести изменения в ней до минимума. Такие люди, как правило, боятся изменений и сопротивляются им. Другим быстро все надоедает, и они ищут новые интересные проблемы, новую работу и т.п. В организациях существует тот же спектр отношений. Здесь мы введем понятие «инерция».

Инерция как барьер для изменений

Инерция - термин, заимствованный из физики. К телу необходимо приложить силу, чтобы преодолеть его статичность и заставить двигаться. При этом размер и форма тела будут играть важную роль. Точно так же **различные организации имеют менеджмент с различной степенью инерции**. Одни легко реагируют на изменения, другие - более неохотно. **Готовность к изменениям** может зависеть от **культуры организации**, ее **размеров**, существующей **структуры**, **вида продукта**, который она производит, от ее **позиции на рынке** и даже от ее **возраста** (т.е. от того, как долго она существует в данном виде).

Соппротивление изменениям со стороны работников организации может определяться одним или несколькими из следующих факторов.

Во-первых, у тех, кого изменения могут коснуться, *отсутствует четкое понимание деталей*. Возможно, им не объяснили причины изменений или они не знают, *как эти изменения коснутся лично их*. Этот барьер может быть сравнительно легко преодолен руководством, которое должно принять необходимые меры для *заполнения информационных пробелов*.

Во-вторых, *у подчиненных нет доверия к руководству*.

В-третьих, инерция подчиненных может быть вызвана *страхом либо за свое положение, пост, либо за свой социальный статус*. Тех, кого данные изменения касаются, могут опасаться того, что эти изменения отрицательно повлияют на их место и статус в организации.

В-четвёртых, в какой-то степени инерцию можно объяснить *неуверенностью в будущем*. Реакция на неопределенность в будущем может быть различной: одни *демонстрируют более негативное отношение*, чем другие.

Трехступенчатая модель изменений К. Левина

К. Левин (Lewin, 1947) предложил при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель, которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

«Размораживание»

«Размораживание» предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Во многих организациях ничего не меняется в течение многих лет, и «размораживание» необходимо как фаза встряски. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор. Изменяющиеся рыночные условия, например, свидетельствуют о том, что изменения в организации тоже неизбежны. Рыночный кризис может убедить работников, что изменения - это необходимое следствие данного кризиса. Внутри фирмы ожидание перемен может быть вызвано изменениями в менеджерском звене, провозглашением борьбы за прибыль или разговорами о реструктуризации.

Организованная утечка информации с контролем эффекта.

Движение к новому уровню

Движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьировать. Структурные изменения обычно осуществляются **достаточно быстро**. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит **меньше времени**, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

«Застывание»

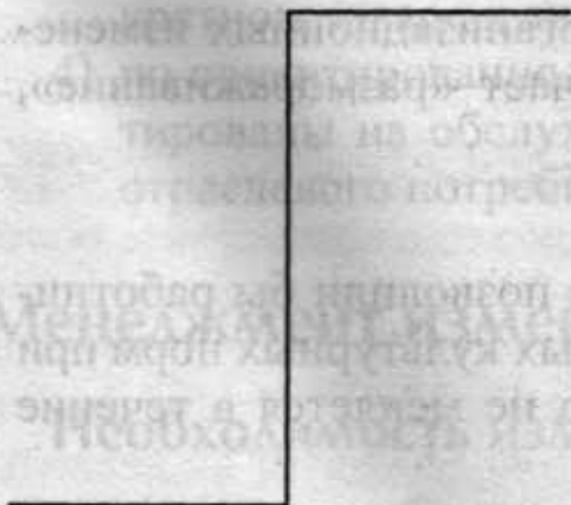
«Застывание» («замораживание», «блокирование») необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно **культурные изменения**, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется **определенная решительность**.

Одномоментные и поэтапные изменения

- Изменения могут проходить с разной скоростью - **одномоментно** и **поэтапно, постепенно**. Выбор схемы изменений определяют два фактора:
- **насколько срочной является необходимость изменений**. Рыночный кризис, например, обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через 5 лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно;
 - **насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры**. Для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, чем другим.

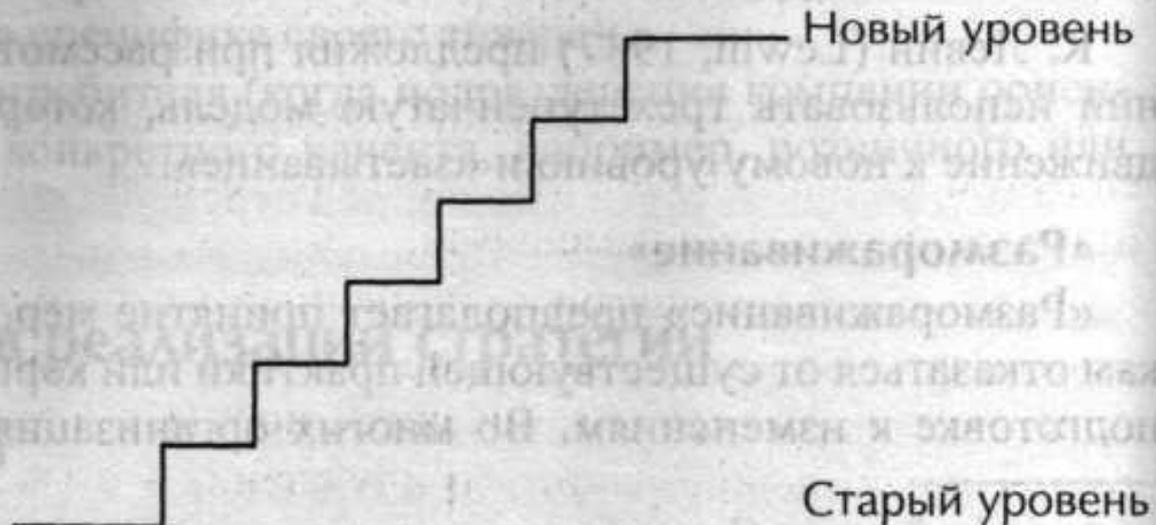
Одномоментные изменения

Изменения
происходят быстро



Поэтапные изменения

Изменения растянуты
во времени на несколько этапов

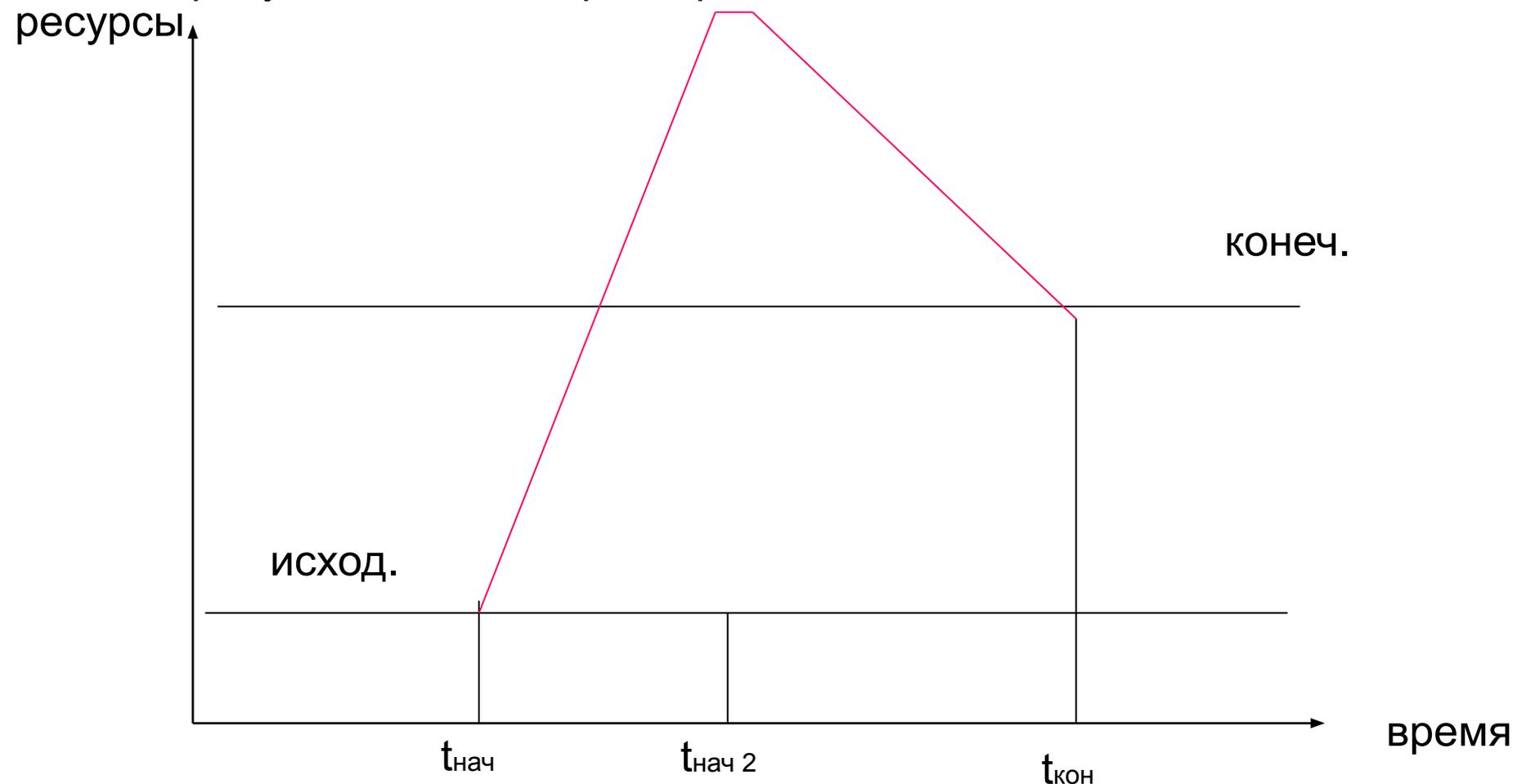


Преимуществом **одномоментных изменений** является эффект **быстрого преодоления**. Такая модель изменений позволяет организации **быстро реагировать** на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является **«болевым» фактор**. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже **принуждение по отношению к подчиненным**, что может испортить взаимоотношения между ними. **Требует одномоментного расходования значительных ресурсов.**

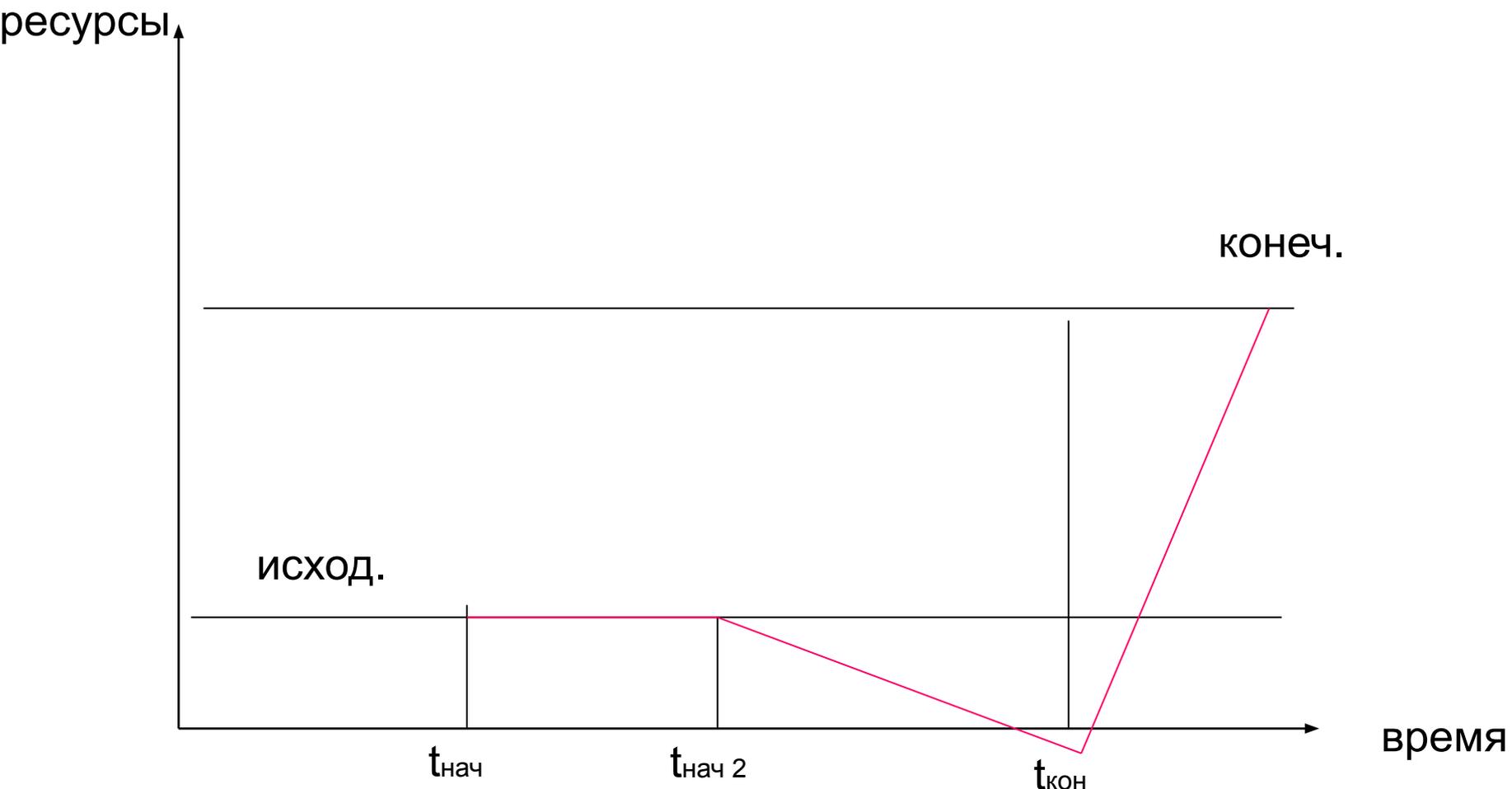
Преимуществом **поэтапных изменений** является **постепенность, пошаговость**. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться **одобрения изменений** еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть **фаза «отдыха»**. Данная модель **нецелесообразна** в ситуациях **быстрого изменения окружающей среды**. **Позволяет накапливать ресурсы для последующих шагов.**

Изменения в организации и расходование ресурсов

Переход через избыточность – накопление ресурсов необходимых для осуществления перемен и сохранения присутствия на товарных рынках.



Переход через недостаточность – прекращение активности на ресурсных и товарных рынках на время изменений, с последующим восстановлением позиций после завершения перемен



- *Переход через избыточность* – стабильность, малые риски, но большие ресурсы одновременно
- *Переход через недостаточность* – высокие риски утраты позиций на рынках, но меньшие ресурсы одновременно.
- **Переход «по магистрали»**